

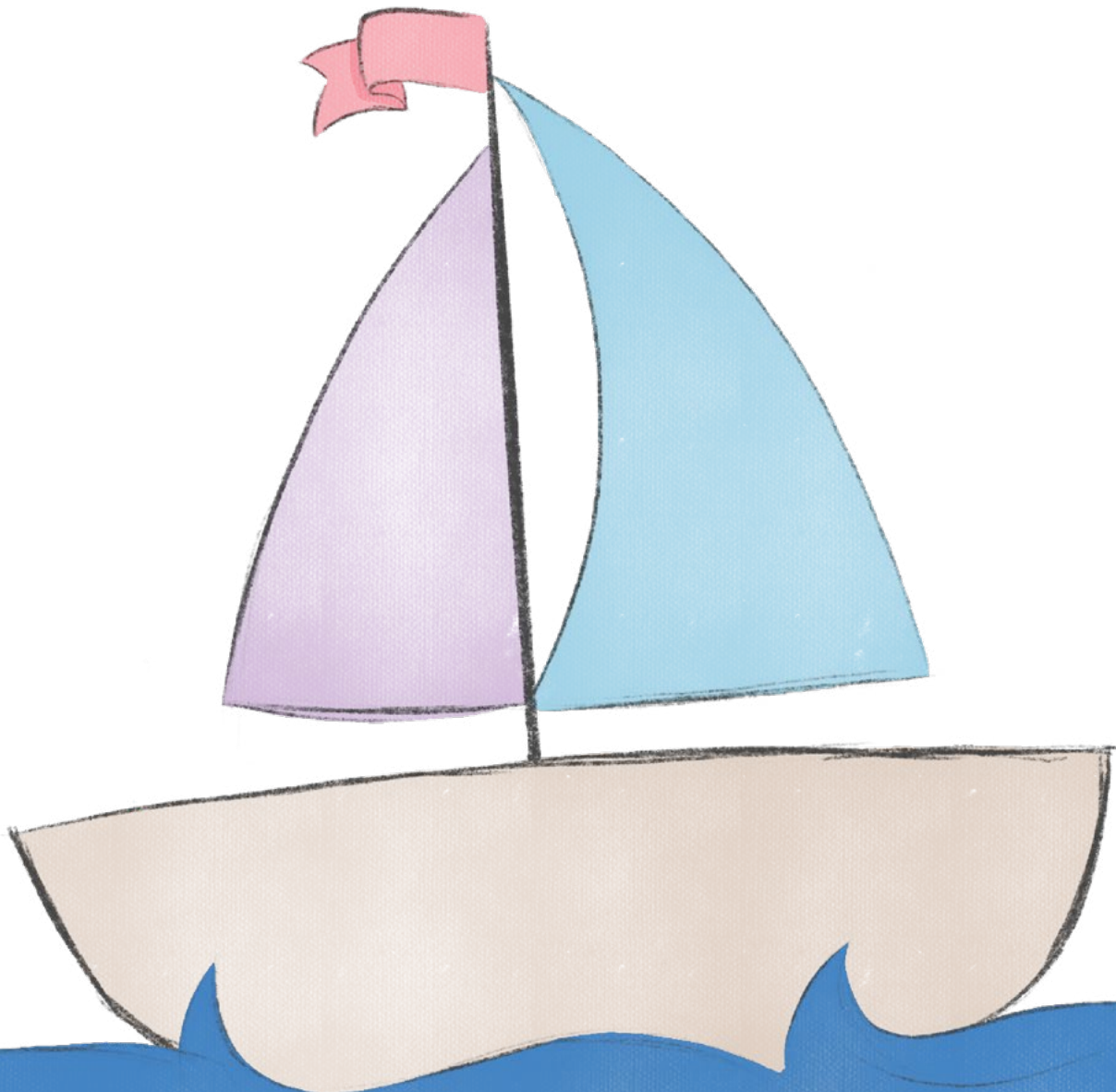
Comunicación interna responsable

Un modelo para activar la transformación sostenible

Basado en investigación académica y experiencia aplicada en empresas de impacto

María José Calvimontes C.

PhD en Comunicación, Educación y Humanidades





Este *white paper* presenta una síntesis aplicada de la investigación doctoral de la autora, desarrollada en torno al rol de la comunicación interna en el desarrollo sostenible empresarial.

Su activación práctica se articula desde Needo, consultora especializada en comunicación estratégica, cultura organizacional y sostenibilidad.

Más información: needo.cl

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento–NoComercial–SinObraDerivada 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

Se permite la reproducción total o parcial de esta obra, en cualquier medio o formato, siempre que se reconozca adecuadamente la autoría, no se utilice con fines comerciales y no se realicen obras derivadas.

Para consultar una copia de esta licencia, visite: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Santiago, Chile · abril 2026

OI

Introducción

Las empresas que buscan generar impacto positivo social y ambiental enfrentan un desafío central: cómo traducir su propósito en prácticas cotidianas coherentes dentro de la organización.

Aunque el compromiso con el desarrollo sostenible se ha expandido en el mundo empresarial, persiste una brecha significativa entre lo que las organizaciones declaran y lo que efectivamente logran activar en su cultura, en sus decisiones y en el comportamiento de sus equipos.

En este contexto, la comunicación interna adquiere una relevancia estratégica. Más allá de su función tradicional de gestión de canales y mensajes, se configura como una dimensión capaz de articular propósito, cultura y acción, influyendo en la forma en que las organizaciones comprenden, viven y sostienen su compromiso con el impacto.

Sin embargo, aún persisten vacíos relevantes en la comprensión de este rol. Predominan enfoques centrados en la gestión operativa de la comunicación, lo que limita su proyección como herramienta para la transformación organizacional y el desarrollo sostenible.

En respuesta a este contexto, el presente documento recoge aprendizajes derivados de una investigación académica, que permiten comprender cómo la comunicación interna puede contribuir a fortalecer la coherencia dentro de la empresa y activar culturas alineadas con el propósito.

A partir de estos hallazgos, se propone el modelo Timón 360°, un marco integrador para la gestión de la comunicación interna como sistema orientado a la alineación estratégica, el aprendizaje organizacional y la generación de impacto sostenible.

Así, más allá de su fundamento conceptual, este *white paper* busca ofrecer orientaciones prácticas para líderes, equipos de comunicación y empresas que desean avanzar hacia modelos de gestión más consistentes, participativos y orientados al bien común.



La comunicación
interna responsable
articula propósito,
cultura y acción,
materializando el
compromiso con
el impacto.

02

Contexto y enfoque del estudio

Este documento se basa en una investigación académica orientada a comprender el papel de la comunicación interna en el desarrollo sostenible empresarial, a partir del análisis de casos reales de empresas y del diálogo con expertos internacionales en comunicación estratégica y sostenibilidad.

Desde un enfoque cualitativo, la investigación combinó el análisis en profundidad de Empresas B — caracterizadas por integrar el propósito en su modelo de negocio y someterse a procesos de medición de impacto— con la experiencia de sus equipos y líderes, junto con la perspectiva experta.

El estudio se desarrolló entre 2021 y 2025 en el marco de la Evaluación de Impacto B, herramienta utilizada a nivel global para medir y gestionar el desempeño económico, social, ambiental y de gobernanza de las empresas bajo estándares verificables.

Este encuadre permitió identificar prácticas, dinámicas organizacionales y patrones culturales que explican cómo la comunicación interna puede contribuir a:

- integrar la visión de sostenibilidad en la estrategia
- movilizar a los colaboradores en torno al propósito
- consolidar culturas corporativas orientadas al impacto

Más que medir resultados aislados, el estudio se orientó a comprender los procesos internos que hacen posible sostener el impacto en el tiempo.

03

Conceptos fundamentales

Cinco conceptos fundamentales orientaron la investigación y constituyen el marco interpretativo para analizar sus resultados, contextualizar la contribución de la comunicación interna al triple impacto y fundamentar el modelo de gestión que se presenta más adelante.

Desarrollo sostenible

Definido en el Informe Brundtland (ONU, 1987), corresponde al desarrollo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para atender las suyas. En el ámbito empresarial, implica integrar criterios de equidad social, viabilidad económica y responsabilidad ambiental en la toma de decisiones.

Sustentabilidad

Se refiere a la capacidad de una organización para equilibrar sus resultados económicos con la protección del medio ambiente y el bienestar social en sus operaciones diarias. Basada en el principio del triple impacto, busca generar valor responsable tangible a través de decisiones y acciones empresariales.

Sostenibilidad

En este documento se distingue como una perspectiva de largo plazo, que implica la implementación sostenida de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG). Supone una visión estratégica que reconoce la interdependencia entre el desempeño empresarial, el entorno y las generaciones futuras.

Comunicación interna responsable

Se entiende como la gestión estratégica de la comunicación interna con un enfoque ético y orientado al impacto, capaz de fortalecer la alineación organizacional, la confianza y el compromiso de los colaboradores. No se limita a la transmisión de información, sino que contribuye a activar cultura, participación y coherencia organizacional.

Cultura de sustentabilidad

Corresponde al conjunto de valores, creencias y prácticas que integran el impacto social y ambiental en la vida cotidiana de la organización. En este contexto, la comunicación interna cumple un rol clave en sensibilizar, formar y movilizar a los equipos hacia objetivos de impacto positivo.

04

Marco conceptual: Comunicación interna responsable

4.1. De función operativa a dimensión estratégica y transformadora

En las últimas décadas, la comunicación empresarial ha evolucionado desde un enfoque instrumental hacia una función integrada en la gestión organizacional, con un rol creciente en la creación de valor, la construcción de relaciones y la toma de decisiones (Cornelissen, 2020; Christensen et al., 2008).

Este proceso ha dado lugar a una comprensión más amplia de la comunicación como un sistema que articula identidad, estrategia y vínculos con los distintos grupos de interés, consolidándose como un eje relevante de la gobernanza corporativa (Gregory & Willis, 2019).

En este marco, la comunicación estratégica emerge como un paradigma integrador que conecta los procesos comunicativos con el propósito corporativo. Más que una función de difusión, se entiende como el uso intencional de la comunicación para orientar la acción, construir sentido y alinear a la organización con su misión y valores (Hallahan et al., 2007; Heath et al., 2018).

Este enfoque implica un cambio relevante: pasar de una comunicación centrada en la transmisión de información a una comunicación participativa, bidireccional y orientada a la construcción de valor compartido, donde los públicos no sólo reciben mensajes, sino que también contribuyen a su interpretación y co-creación (Freeman, 1984; Weder, 2021).



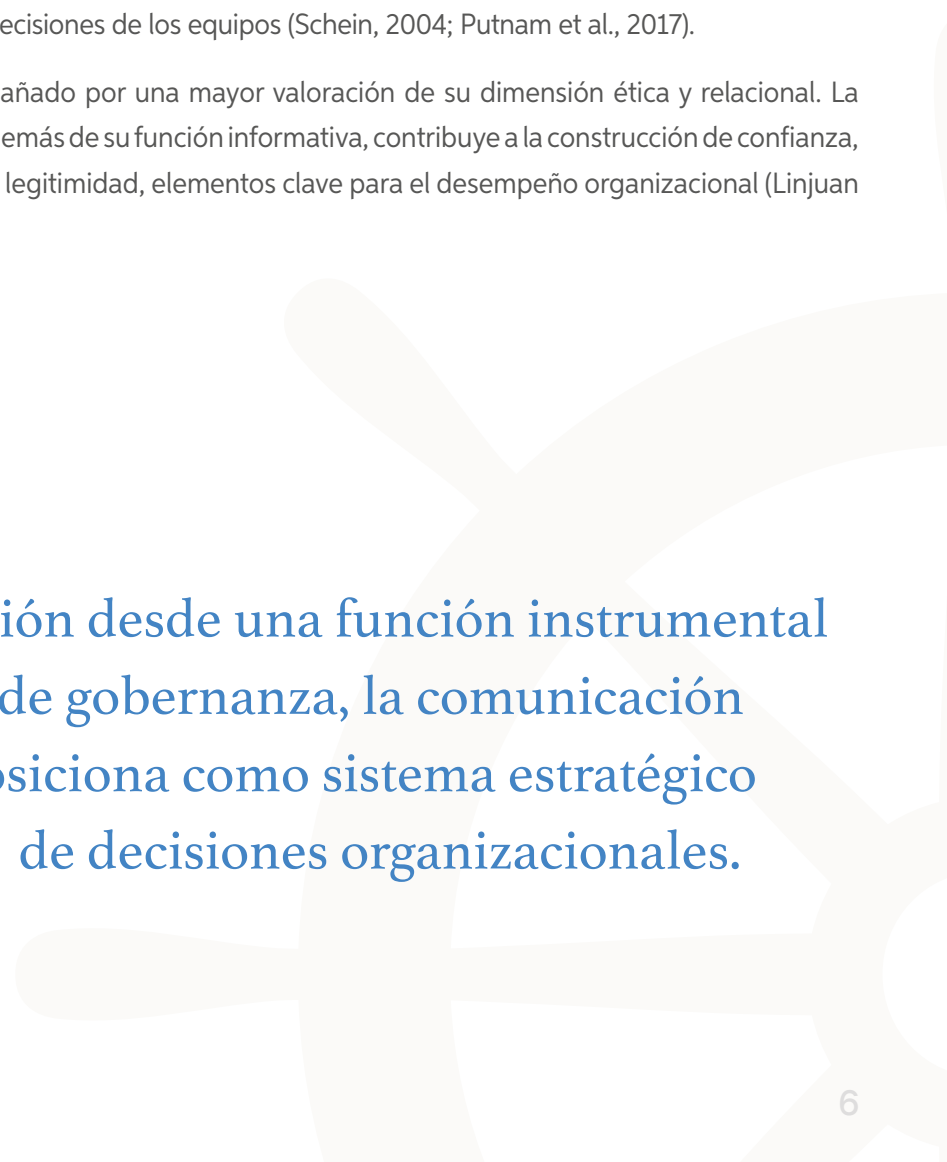
4.2. La evolución de la comunicación interna

En este contexto, la comunicación interna ha transitado desde una función táctica —destinada principalmente a informar y coordinar— hacia un rol estratégico con impacto en la cultura, el liderazgo y el desempeño corporativo.

Históricamente, predominó una visión funcionalista basada en flujos unidireccionales y en la transmisión de información (Carretón & Ramos, 2009). Sin embargo, la evolución del campo ha permitido comprender que las organizaciones no sólo comunican, sino que existen en y por la comunicación, en tanto ésta configura significados, relaciones y dinámicas de acción colectiva (Ashcraft et al., 2009).

Desde esta perspectiva, la comunicación interna se reconoce como un proceso continuo de construcción de sentido, que influye directamente en la identidad corporativa, la interpretación de la realidad y la toma de decisiones de los equipos (Schein, 2004; Putnam et al., 2017).

Este giro ha sido acompañado por una mayor valoración de su dimensión ética y relacional. La comunicación interna, además de su función informativa, contribuye a la construcción de confianza, sentido de pertenencia y legitimidad, elementos clave para el desempeño organizacional (Linjuan & Bowen, 2016).



●

En su evolución desde una función instrumental hacia un eje de gobernanza, la comunicación interna se posiciona como sistema estratégico para la toma de decisiones organizacionales.

4.3. Dimensión estratégica y creación de valor

La comunicación interna se consolida hoy como una herramienta estratégica para alinear a los equipos con los objetivos corporativos, facilitando la comprensión del propósito, la coordinación entre áreas y la movilización de los colaboradores hacia metas comunes (Van Riel & Fombrun, 2007; Tessi, 2015).

Su eficacia no depende únicamente de los canales o mensajes, sino de su capacidad para articular tres dimensiones clave (Tessi, 2015):

- **Visión** (comprensión del propósito y dirección estratégica)
- **Motivación** (conexión emocional con el sentido del trabajo)
- **Acción** (coordinación efectiva para el logro de resultados)

En este sentido, la comunicación interna contribuye a la innovación, la adaptación y el desempeño colectivo, actuando como un sistema que facilita tanto la ejecución como el aprendizaje organizacional (FitzPatrick & Valskov, 2014; Mmutle, 2022).

Al mismo tiempo, su carácter transversal implica que no puede ser gestionada de forma aislada, sino que requiere una visión sistémica, donde el liderazgo y las prácticas cotidianas desempeñan un rol central (Aced et al., 2021).

4.4. Comunicación, cultura y liderazgo

La estrecha relación entre comunicación interna y cultura corporativa constituye uno de los elementos más relevantes para comprender su impacto.

La cultura puede entenderse como un sistema de valores, creencias y significados compartidos que orienta el comportamiento organizacional (Schein, 2004). En este sistema, la comunicación actúa como el espacio donde la cultura se construye, se transmite y se transforma (Putnam et al., 2017).

Cuando existe coherencia entre los valores declarados y las prácticas cotidianas, se fortalecen la confianza, la cohesión interna y la legitimidad organizacional. Por el contrario, las inconsistencias entre discurso y acción pueden debilitar el compromiso y erosionar la cultura.

En este proceso, el liderazgo comunicativo cumple un rol fundamental. Además de transmitir información clave, los líderes modelan la cultura a través de sus prácticas, decisiones y estilos de interacción (Balakrishnan et al., 2024).

Un liderazgo basado en la escucha, la transparencia y la coherencia favorece la participación, reduce resistencias al cambio y fortalece la alineación estratégica (Linjuan & Bowen, 2016).



El liderazgo comunicativo marca el punto de inflexión: encarna la comunicación interna, modela una cultura coherente y alinea lo que se dice con lo que se hace.

4.5. Nuevas exigencias: ética, participación y sostenibilidad

Los desafíos actuales han ampliado las expectativas sobre la comunicación interna, incorporando dimensiones que trascienden la eficiencia operativa.

En primer lugar, la dimensión ética adquiere un rol central. La comunicación interna requiere coherencia, transparencia y consideración activa de la voz de los colaboradores, integrando principios éticos en la gestión corporativa (Falkheimer & Heide, 2022).

En segundo lugar, se intensifica la demanda por participación y diálogo. Los modelos unidireccionales resultan insuficientes frente a contextos complejos, donde la construcción de sentido requiere interacción, escucha activa e incorporación de múltiples perspectivas (Bhatt et al., 2024).

Finalmente, la sostenibilidad redefine el alcance de la comunicación interna. Las organizaciones necesitan ir más allá de comunicar sus compromisos: deben ser capaces de integrarlos en la cultura y en las prácticas cotidianas. En este escenario, la comunicación interna se posiciona como un elemento clave para traducir el propósito en acción y facilitar procesos de transformación sostenible.

4.6. Hacia una comunicación interna responsable

A partir de esta evolución, se consolida el concepto de **comunicación interna responsable**, entendido en esta investigación como una perspectiva que (Calvimontes, 2026):

- supera la visión instrumental de la comunicación interna
- integra las dimensiones éticas, estratégicas y de gobernanza
- articula propósito corporativo, cultura de sustentabilidad y acción responsable
- promueve participación, coherencia y sentido compartido
- contribuye activamente al desarrollo sostenible empresarial

Este enfoque permite comprender la comunicación interna no sólo como una función de apoyo, sino como un sistema capaz de movilizar a la organización hacia formas de gestión más conscientes y orientadas al impacto.

05

Hallazgos de la investigación

5.1. Insights clave para la gestión

El análisis empírico se desarrolló en dos Empresas B latinoamericanas, seleccionadas a partir de criterios metodológicos definidos, pertenecientes a sectores y contextos organizacionales distintos. A pesar de estas diferencias, el estudio permitió identificar patrones convergentes en torno al papel de la comunicación interna en empresas orientadas al impacto.

Un hallazgo transversal es que la gestión de la sustentabilidad no depende únicamente de la existencia de políticas, indicadores o certificaciones, sino de la capacidad de la organización para integrar el propósito en sus dinámicas cotidianas de comunicación, liderazgo y cultura.

A partir de este análisis, se identifican los siguientes insights clave:

a. El propósito genera impacto cuando la comunicación lo traduce

El propósito corporativo emerge como eje articulador de la identidad corporativa. Sin embargo, su efectividad depende de la capacidad de la comunicación interna para traducirlo en mensajes comprensibles, relevantes y accionables para los equipos.

Las organizaciones que logran avanzar en sostenibilidad no son las que mejor declaran su propósito, sino aquellas que lo convierten en una experiencia cotidiana para sus colaboradores.

b. El liderazgo intermedio es el principal habilitador

Los líderes intermedios cumplen un rol crítico como mediadores entre la estrategia y la operación. Son quienes interpretan, contextualizan y dan sentido a los mensajes institucionales, especialmente en materias complejas como la sostenibilidad.

Cuando este rol no está fortalecido, se generan brechas entre lo que la empresa declara y lo que efectivamente ocurre en los equipos.

C. La comunicación interna es un proceso formativo

La comunicación interna en la empresa opera como un proceso pedagógico más que informativo. A través de campañas, espacios de diálogo e instancias formativas, las organizaciones facilitan la comprensión de conceptos complejos y promueven su aplicación en la práctica diaria.

Esto resulta especialmente relevante en materia de sostenibilidad, donde el cambio requiere aprendizaje, no sólo recepción de información.

d. La cultura es el sistema de transformación sostenible

Los avances en sostenibilidad se mantienen en la medida en que se integran en la cultura corporativa. Valores, símbolos, relatos y prácticas cotidianas —como programas de formación, voluntariado o reconocimiento— contribuyen a consolidar una identidad colectiva orientada al impacto.

Sin este anclaje cultural, las iniciativas tienden a diluirse o percibirse como accesorias.

e. La coherencia interna define la credibilidad del impacto

Uno de los factores más determinantes del buen desempeño sostenible es la coherencia entre lo que la empresa hace al interior y lo que comunica al exterior.

La falta de alineación genera escepticismo interno y debilita el compromiso. Por el contrario, cuando existe consistencia, se fortalece la confianza, el sentido de pertenencia y la legitimidad organizacional que sostiene la reputación corporativa.

f. La participación activa es condición para la transformación

Las organizaciones más avanzadas son aquellas que logran involucrar a sus colaboradores, no sólo como receptores de información, sino como co-creadores en la interpretación, implementación y mejora de los indicadores y las prácticas de impacto.

La sustentabilidad no se implementa, se construye en conjunto.

5.2. Aportes desde la mirada de expertos

Los hallazgos obtenidos en los casos se ven reforzados por las entrevistas a expertos internacionales, que coinciden en varios aspectos clave:

- La comunicación interna debe estar alineada con la estrategia de sostenibilidad, actuando como puente entre propósito y acción.
- La participación de los colaboradores es un factor crítico, tanto para la implementación como para la credibilidad de las iniciativas.
- La coherencia entre discurso y práctica es indispensable para evitar el riesgo de escepticismo o percepciones de greenwashing.
- La comunicación cumple un rol pedagógico, traduciendo conceptos complejos en lenguaje accesible y significativo.

Asimismo, los expertos destacan desafíos relevantes:

- la dificultad de medir el impacto real de la comunicación interna, especialmente en dimensiones cualitativas como la confianza o la alineación de valores.
- y la necesidad de avanzar hacia modelos más integrales de evaluación, que conecten comunicación, cultura y desempeño organizacional.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que la comunicación interna no actúa como un simple soporte del desarrollo sostenible empresarial, sino como un sistema que permite articular estrategia, cultura y participación en torno a la visión de impacto positivo.

Desde esta perspectiva, su aporte no se limita a informar o alinear, sino que radica en su capacidad de activar la coherencia organizacional, condición fundamental para avanzar en la transformación sostenible.



La comunicación interna actúa como puente pedagógico, traduciendo la estrategia en significados y prácticas que las personas pueden comprender y activar.

5.3. De los insights a la gestión y medición de la comunicación interna

A partir de los insights identificados, se presenta una síntesis orientada a su aplicación, que vincula cada principio con su implicancia en la gestión de la comunicación interna y con posibles indicadores de seguimiento.

Activación de insights en gestión e indicadores

INSIGHT CLAVE	ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	IMPLICANCIA PARA LA GESTIÓN	INDICADORES OBSERVABLES
Propósito traducido	Traduce el propósito en mensajes comprensibles y accionables	Diseñar narrativas que conecten estrategia con el trabajo cotidiano	% de colaboradores que comprenden el propósito y su rol / Nivel de alineación declarado
Liderazgo habilitador	Actúa como mediador e intérprete de la estrategia	Fortalecer habilidades comunicacionales y rol formativo de los líderes	Evaluación de liderazgo comunicativo / Frecuencia y calidad de instancias de diálogo con equipos
Comunicación formativa	Facilita comprensión y aprendizaje organizacional	Integrar formación en sostenibilidad en los procesos comunicacionales	Nivel de comprensión de temas clave / Participación en instancias formativas
Cultura transformadora	Refuerza valores, relatos y prácticas	Diseñar experiencias que consoliden hábitos y sentido de pertenencia	Nivel de identificación con valores / Prácticas sostenibles observables en equipos
Coherencia como credibilidad	Asegura alineación entre discurso y práctica	Monitorear y gestionar consistencia organizacional	Percepción de coherencia interna / Nivel de confianza organizacional
Participación activa	Activa diálogo, co-creación y corresponsabilidad	Generar espacios de participación y escucha activa	Nivel de participación en iniciativas / Número de instancias de co-creación / Calidad del feedback

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación doctoral (Calvimontes, 2026).

06

Síntesis integradora de la investigación

La investigación analizó cómo la comunicación interna contribuye al desarrollo sostenible empresarial, utilizando la Evaluación de Impacto B como marco de referencia y considerando la experiencia de empresas comprometidas con el triple impacto.

Desde un enfoque cualitativo e interpretativo, los resultados evidencian que la comunicación interna actúa como un **sistema de articulación entre propósito, gestión y cultura organizacional**, permitiendo que la visión de sostenibilidad se integre en la estrategia, en las prácticas cotidianas y en la identidad de la empresa.

En primer lugar, el estudio confirma que la comunicación interna constituye un factor decisivo para el desarrollo sostenible empresarial, con incidencia en tres niveles interrelacionados: **estratégico, operativo y cultural**. En el *nivel estratégico*, contribuye a alinear el propósito corporativo con la dirección de la empresa e integrar la visión de sostenibilidad en la toma de decisiones. En el *nivel operativo*, favorece dinámicas de participación y corresponsabilidad que fortalecen la mejora continua. En el *nivel cultural*, sostiene los valores, relatos y prácticas que consolidan la identidad corporativa y el compromiso con el bien común.

En segundo lugar, la evidencia muestra que la comunicación interna puede comprenderse como un **sistema vivo que conecta personas, procesos e intangibles**, generando condiciones de confianza, aprendizaje y colaboración dentro de las organizaciones. En un contexto marcado por la aceleración tecnológica, la inteligencia artificial y los desafíos ambientales globales, su papel resulta especialmente relevante para sostener la conciencia ética, el discernimiento crítico y la cohesión humana dentro de las empresas.

Finalmente, a partir del análisis teórico y empírico realizado, se propone el modelo **Timón 360°**, concebido para gestionar la comunicación interna responsable en empresas orientadas al impacto positivo. Este modelo busca traducir la estrategia en prácticas cotidianas, fortaleciendo la comprensión del propósito corporativo, la participación de los colaboradores y la coherencia entre valores, cultura y gestión.



07

Un modelo para la gestión de la comunicación interna responsable

7.1. Descripción del modelo de gestión

El modelo Timón 360° ofrece un marco integrador para activar el potencial de la comunicación interna como motor de coherencia organizacional y del desarrollo sostenible en las empresas.

Desde el inicio de la investigación, uno de los propósitos centrales fue desarrollar un enfoque que, además de aportar al debate académico, pudiera servir como referencia práctica para empresas interesadas en fortalecer el papel estratégico de la comunicación interna en sus procesos de gestión del impacto. En este sentido, se trata de un modelo teórico-aplicado, construido a partir de la revisión de la literatura reciente y de la evidencia empírica obtenida en el estudio.

La metáfora del timón visibiliza el papel estratégico de la comunicación interna en el avance hacia la sostenibilidad. El timón permite mantener la dirección y ajustarla cuando el entorno cambia. A su vez, el 360° resalta la necesidad de una comunicación integral, que alcance todos los niveles de la organización y favorezca un flujo constante, multidireccional y adaptativo.

Modelo Timón 360° de comunicación interna para el desarrollo sostenible empresarial



- Blue circle:** Alineación estratégica, propósito y liderazgo
El rumbo y la brújula
- Yellow circle:** Educación, compromiso y valores de impacto positivo social y ambiental
El viento y el espíritu de la tripulación
- Purple circle:** Implementación, coordinación, y herramientas de comunicación
El equipo y las velas
- Light brown circle:** Escucha activa, medición de avances y ajustes estratégicos
El radar y la bitácora de viaje

Fuente: Calvimontes (2026).

El modelo se compone de cuatro dimensiones complementarias, que interactúan de manera dinámica dentro de la organización:

El modelo Timón 360°: dimensiones y claves de activación

DIMENSIÓN	SENTIDO EN EL MODELO	APORTE PRINCIPAL	CLAVE DE ACTIVACIÓN
Estratégica	El rumbo y la brújula	Da dirección y coherencia, alineando propósito, estrategia y objetivos de impacto	Construir una narrativa movilizadora, activar el liderazgo y articular la sostenibilidad en la toma de decisiones y coordinación interáreas
Operativa	El equipo y las velas	Hace operativa la estrategia, facilitando su implementación en el día a día	Traducir la estrategia en roles, herramientas y espacios de coordinación, con información clara, formación y diálogo continuo
Cultural	El viento y el espíritu de la tripulación	Sostiene el compromiso, integrando valores y sentido en la experiencia organizacional	Generar experiencias, relatos y espacios participativos que encarnen el propósito y refuercen hábitos y vínculos coherentes
Transversal	El radar y la bitácora	Permite aprender, ajustar y sostener el proceso en el tiempo	Incorporar métricas, feedback continuo y revisión de prácticas para orientar decisiones y mejorar el desempeño organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación doctoral (Calvimontes, 2026).

Este modelo no se plantea como una herramienta normativa ni como una receta única, sino como un **marco interpretativo, flexible y dinámico** que ayuda a orientar los procesos comunicacionales hacia el desarrollo sostenible empresarial. Más que prescribir un conjunto cerrado de prácticas, busca ofrecer una brújula conceptual para fortalecer la coherencia entre propósito, cultura y gestión.

Constituye, en este sentido, una de las contribuciones originales de la investigación. Su desarrollo metodológico y sus herramientas de aplicación serán profundizados progresivamente en futuras publicaciones e instancias de trabajo especializado.

7.2. Traducción práctica del modelo: articulación entre comunicación, gestión e impacto

Para facilitar su aplicación en distintos contextos organizacionales, el modelo Timón 360° puede traducirse en una lógica de articulación entre objetivos de negocio, metas de sostenibilidad, prácticas de comunicación interna y resultados observables.

La siguiente matriz sintetiza esta relación, mostrando cómo la comunicación interna puede actuar como puente entre la estrategia y el impacto:

Timón 360°: Matriz de articulación estratégica comunicación–impacto

(versión general: ejemplo de aplicación)

OBJETIVO DE NEGOCIO	OBJETIVO DE SOSTENIBILIDAD RELACIONADO	ACCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	INDICADOR DE IMPACTO
Crecimiento rentable y sostenible	Reducción de huella ambiental	Campañas internas sobre eficiencia y uso responsable de recursos	Nivel de adopción de prácticas sostenibles / reducción de consumo
Reputación y confianza corporativa	Integración de criterios ESG	Comunicación de avances, resultados y desafíos en sostenibilidad	Nivel de conocimiento / percepción de coherencia
Atracción y retención de talento	Bienestar y desarrollo de las personas	Comunicación de beneficios, espacios de escucha y feedback continuo	Satisfacción interna / retención de colaboradores
Innovación y eficiencia operativa	Optimización de procesos sostenibles	Comunicación de iniciativas de mejora, digitalización y buenas prácticas	Nivel de participación / eficiencia en procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación doctoral (Calvimontes, 2026).

Clave de aplicación

Esta matriz no representa una herramienta cerrada ni estandarizada, sino una **guía de articulación** que permite comprender cómo la comunicación interna puede contribuir a:

- traducir la estrategia en prácticas concretas
- conectar objetivos corporativos con comportamientos cotidianos
- generar condiciones para el logro de resultados sostenibles

Su aplicación requiere considerar la realidad específica de cada organización, incluyendo su cultura, estructura, tamaño, nivel de madurez y prioridades estratégicas.

Lectura desde la investigación

Recordando la investigación de la que emerge este modelo y los patrones convergentes identificados en organizaciones orientadas al impacto, se hace evidente que la contribución de la comunicación interna no responde a una lógica única ni a un punto de partida homogéneo. Su valor radica en su capacidad de hacer operativa la sustentabilidad en la vida organizacional, conectando lo estratégico con lo cotidiano.

Desde esta perspectiva, una matriz de articulación como la propuesta no busca estandarizar la gestión comunicacional, sino ordenar y orientar la acción, permitiendo vincular decisiones, prácticas y resultados de manera más intencional y coherente. Su aporte consiste en ofrecer un marco que facilita la comprensión, implementación y seguimiento de la transformación sostenible en la empresa.

De este modo, la matriz opera como un dispositivo de lectura y acción que potencia la realidad corporativa: traduce los objetivos de impacto en orientaciones claras, articula lo disperso y facilita la activación de la transformación sostenible.

Como extensión de esta lógica, la siguiente matriz ilustra cómo la comunicación interna puede contribuir a activar resultados en las distintas dimensiones de la Evaluación de Impacto B, mediante la articulación entre decisiones organizacionales, prácticas comunicacionales y cambios observables en la cultura y el desempeño:

Timón 360°: Matriz de articulación estratégica comunicación–impacto

(versión referencial: ejemplo de aplicación basada en los nuevos estándares B 2026)

DIMENSIÓN DE IMPACTO	PALANCA DE COMUNICACIÓN INTERNA	RESULTADO ESPERADO	TIPO DE INDICADOR
Gobernanza de las partes interesadas y propósito (GPIP)	Comunicación de decisiones estratégicas con enfoque participativo	Mayor percepción de inclusión y legitimidad en la toma de decisiones	Percepción de inclusión / participación
Trabajo justo (TJ)	Comunicación clara de políticas de compensación y criterios organizacionales	Disminución de percepciones de inequidad	Percepción de equidad / comprensión de políticas
Justicia, equidad, diversidad e inclusión (JEDI)	Activación de conversaciones y espacios formativos sobre inclusión	Mayor participación en iniciativas de diversidad e inclusión	Participación / involucramiento
Derechos humanos (DH)	Difusión y apropiación de canales éticos y protocolos de actuación	Mayor confianza y uso adecuado de los canales disponibles	Nivel de conocimiento / confianza organizacional
Acción climática (AC)	Comunicación de metas, avances y desafíos en sostenibilidad ambiental	Mayor apropiación de objetivos climáticos por parte de los equipos	Nivel de conocimiento / alineación
Circularidad y gestión ambiental (CGA)	Campañas internas orientadas a hábitos sostenibles en la operación	Incremento de prácticas responsables en el día a día organizacional	Nivel de adopción / prácticas observables

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación doctoral (Calvimontes, 2026)

Nota metodológica

La matriz presentada corresponde a una versión simplificada del modelo desarrollado en esta investigación. La herramienta completa forma parte del enfoque **Timón 360° de comunicación interna responsable**, cuya aplicación considera procesos de diagnóstico, diseño estratégico y acompañamiento adaptados a cada organización.



El modelo Timón 360° surge para abordar el desafío central de las organizaciones: convertir la estrategia de impacto en experiencia, movilizando la participación y la adhesión de sus personas.

08

Reflexión final

El tránsito hacia modelos de desarrollo sostenible no se juega únicamente en la definición de estrategias y en la adopción de estándares, sino también en la capacidad de las organizaciones para sostener en el tiempo una forma coherente de operar, decidir y relacionarse.

En este proceso, la comunicación interna adquiere un valor estructural: más allá de acompañar la gestión, configura las condiciones que hacen posible que el propósito se traduzca en prácticas, que la estrategia se vuelva comprensible y que la cultura corporativa se consolide como espacio de sentido compartido.

Más que un instrumento, se revela como un proceso organizacional que incide en la forma en que las personas interpretan la realidad, toman decisiones y se vinculan con el proyecto común. Es en esa dimensión donde radica su mayor potencial para contribuir al desarrollo sostenible empresarial.

Asumir esta perspectiva implica avanzar hacia una comprensión más amplia de la comunicación estratégica, superando enfoques centrados exclusivamente en la gestión de mensajes para integrarla en los procesos de dirección, aprendizaje y transformación organizacional.

En este escenario, la comunicación interna responsable se proyecta como un campo en evolución, con un rol cada vez más relevante en la construcción de culturas corporativas coherentes, en la gestión del impacto y en la articulación de relaciones más conscientes al interior de las empresas.

Este *white paper* busca aportar a esa evolución, ofreciendo un marco que conecta evidencia, reflexión y práctica, y que invita a repensar el lugar de la comunicación estratégica en organizaciones orientadas al bien común.

La comunicación interna no genera impacto sostenible por sí misma, pero puede convertirse en el sistema que articula propósito, cultura y acción para hacerlo posible, movilizándolo decisiones, comportamientos y prácticas coherentes con la visión corporativa.

09

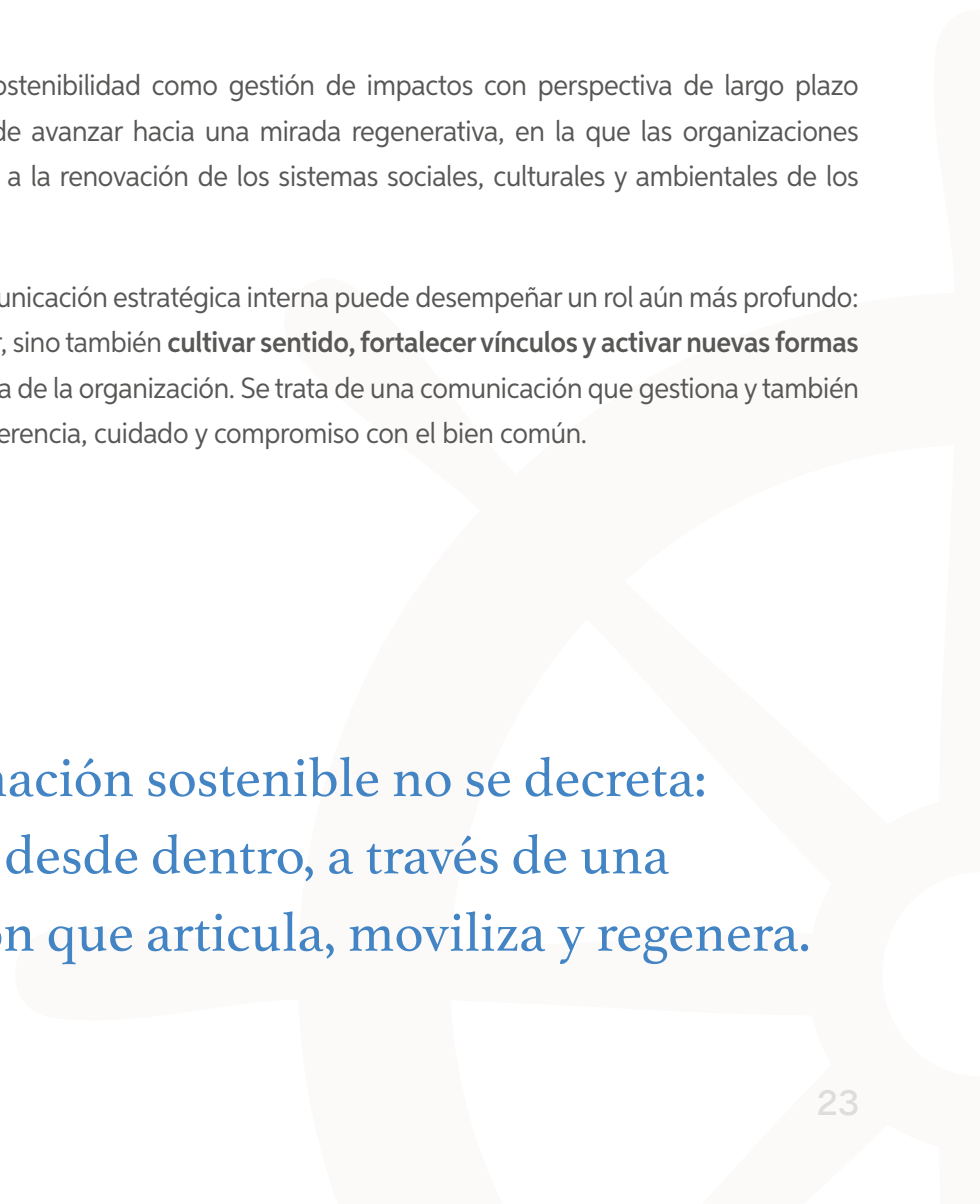
Una invitación a avanzar con mirada regenerativa

El modelo Timón 360° propone una forma de comprender y orientar la comunicación interna como un sistema articulador del desarrollo sostenible empresarial.

Su aplicación requiere ser adaptada a la realidad, cultura y nivel de madurez de cada empresa, mediante procesos de diagnóstico, diseño y acompañamiento que permitan traducir sus principios en prácticas concretas.

La comprensión de la sostenibilidad como gestión de impactos con perspectiva de largo plazo abre hoy la posibilidad de avanzar hacia una mirada regenerativa, en la que las organizaciones contribuyen activamente a la renovación de los sistemas sociales, culturales y ambientales de los que forman parte.

En este horizonte, la comunicación estratégica interna puede desempeñar un rol aún más profundo: no sólo alinear y movilizar, sino también **cultivar sentido, fortalecer vínculos y activar nuevas formas de relación**, dentro y fuera de la organización. Se trata de una comunicación que gestiona y también **regenera**: confianza, coherencia, cuidado y compromiso con el bien común.



●

La transformación sostenible no se decreta: se construye desde dentro, a través de una comunicación que articula, moviliza y regenera.

Bibliografía

Selección desde las fuentes consultadas en el marco de la investigación doctoral

Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). *Manual de comunicación interna. Dircom*.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R., & Cooren, F. (2009). Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 1–64.

Bhatt, P., Mehta, J., & Trivedi, K. (2024). Communication competence and its role in managerial decision-making: An empirical investigation on communication factors. *Library Progress International*, 44(3), 13138–13143.

Balakrishnan, K., Angusamy, A., Patil, R. G., & Razak, M. N. F. (2024). Enhancing work performance: The role of communication and leadership styles. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 40(1), 376–394.

Calvimontes, M. J. (2026). *Comunicación interna para el desarrollo sostenible: Hacia un modelo de gestión en empresas de impacto* [Tesis doctoral, Universitat Internacional de Catalunya].

Carretón, M. (Dir.), & Ramos, I. (Coord.). (2009). *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.

Christensen, L. T., Morsing, M., & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity and critique*. SAGE Publications.

Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6th ed.). SAGE Publications.

Falkheimer, J., & Heide, M. (Eds.). (2022). *The research handbook of strategic communication*. Edward Elgar Publishing.

FitzPatrick, L., & Valskov, K. (2014). *Internal communications: A manual for practitioners*. Kogan Page.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Gregory, A., & Willis, P. (2019). *Liderazgo estratégico y gestión de la comunicación*. EUNSA.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Heath, R., Johansen, W., Hallahan, K., Steyn, B., Falkheimer, J., & Raupp, J. (2018). *Strategic communication*. In R. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (pp. 1–24). Wiley-Blackwell.

Linjuan, R., & Bowen, S. (2016). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.

Mmutle, T. (2022). (Re-)positioning and recognising the influence of internal communication on employee engagement for maximum organisational performance. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 41(1), 46–62.

Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Naciones Unidas.

Putnam, L., Woo, D., & Banghart, S. (2017). Organizational communication. In P. Moy (Ed.), *Oxford bibliographies in communication*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Weder, F. (2021). Strategic problematization of sustainability: Reframing dissent in strategic communication for transformation. *Public Relations Inquiry*, 10(2), 123–146.



needo |
comunicación | educación | **sustentabilidad**



Impulsamos procesos de transformación

Needo acompaña a organizaciones que buscan alinear propósito e impacto, integrando la visión de sostenibilidad en el liderazgo, la comunicación estratégica, la cultura y la toma de decisiones.

Más información: contacto@needo.cl

