



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PROYECTO DE INTEGRACIÓN, INFORME FINAL**

**ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL DE POSTOBÓN SAS CON BASE EN LAS  
HERRAMIENTAS ISO 9001, ISO 26000, ISO 14001.**

**INTEGRANTES**

**ANDRES DANIEL NORIEGA SARMIENTO  
JUAN SEBASTIAN ALFONSO HERNANDEZ**

**DOCENTE**

**JOHANNA KARINA SOLANO.**

**PROGRAMA ACADEMICO**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL, INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN**

**BOGOTÁ D.C., 30/05/2024**



## Indicé General

Indicé de Ilustraciones. ....	5
Indicé de tablas. ....	5
Resumen Ejecutivo. ....	6
Introducción. ....	7
Objetivos. ....	9
2. Objetivo General. ....	9
<b>2.1. Objetivos Específicos.</b> ....	9
3. Definición Del Problema. ....	10
4. Justificación. ....	12
5. Análisis de requerimientos. ....	14
<b>5.1. Evaluación de la cultura actual:</b> ....	14
<b>5.2. Identificación de necesidades y áreas de mejora:</b> ....	14
<b>5.3. Consulta y participación de los empleados:</b> ....	14
<b>5.4. Definición de objetivos y valores actualizados:</b> ....	15
<b>5.5. Desarrollo de estrategias y acciones concretas:</b> ....	15
<b>5.6. Medición y seguimiento del progreso:</b> ....	15
6. Marco de referencias. ....	17
<b>6.1. Definición.</b> ....	17
<b>6.2. Estrategia Organizacional.</b> ....	19
<b>6.3. Comunicación Organizacional.</b> ....	19
<b>6.4. Gestión del Cambio e Innovación Organizacional.</b> ....	20
<b>6.5. Normatividad de Gestión de Calidad y Medio ambiente.</b> ....	22
<b>6.6. Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sustentable:</b> ....	24
7. Análisis de restricciones. ....	26
<b>7.1. Historia y tradición:</b> ....	27



7.2. Resistencia al cambio:.....	27
7.3. Recursos limitados:.....	27
7.4. Diversidad cultural:.....	27
7.5. Inercia organizacional:.....	28
7.6. Cambios externos:.....	28
7.7. Análisis DOFA enfocado en Restricciones:.....	29
7.7.1. Fortalezas. ....	30
7.7.2. Debilidades. ....	30
7.7.3. Oportunidades.....	30
7.7.4. Amenazas.....	31
8. Metodología para la selección y desarrollo de la solución. ....	32
8.1. Metodología para desarrollar el proyecto de comunicación de la cultura organizacional de Postobón S.A.S, considerando los objetivos específicos identificados:.....	33
8.2. Investigación y análisis de los stakeholders.....	33
8.3. Identificación de Grupos de Interés:.....	33
8.3.1. Determinación de las Necesidades de Información y Comunicación:.....	34
8.3.2. Implementación de métodos de investigación:.....	34
8.3.3. Identificación de canales de comunicación más eficaces:.....	34
8.4. Diseño del plan de comunicación.....	34
8.4.1. Definición de Contenidos, Mensajes y Formatos:.....	35
8.4.2. Establecimiento de un Calendario de Publicación y Seguimiento:.....	35
8.4.3. Creación de Materiales de Comunicación:.....	35
8.5. Generación de indicadores de efectividad y apropiación de las herramientas hacia una cultura organizacional sostenible:.....	35
8.6. Implementación de actividades que brinden herramientas para la apropiación de la cultura sostenible dentro de la cultura organizacional en cada uno de los Stakeholders:.....	36
9. Análisis de la situación actual.....	38
10. Cronogramas de actividades.....	39



11. Análisis de alternativas. ....	42
<b>11.1. Alternativa 1:</b> Integración completa de las normas ISO y la cultura de Postobón.....	42
<b>11.2. Alternativa 2:</b> Evolución según estructura fases Adaptativas para la Comunicación Cultural .....	42
<b>11.3. Alternativa 3</b> Impacto según prioridad estrategia centrada en la Cultura Clave de Postobón.....	43
<b>11.4. Selección de la alternativa más apropiada:</b> .....	47
<b>11.4.1. Justificación de la alternativa seleccionada:</b> .....	47
12. Solución de ingeniería.....	49
<b>12.1. Implementación integral de estándares ISO.</b> .....	49
<b>12.1.1. Plan de acción:</b> .....	49
<b>12.2. Enfoque prioridad dada a la Norma ISO 9001.</b> .....	50
<b>12.2.1. Plan de acción:</b> .....	50
<b>12.3. Enfoque en la Responsabilidad Social Corporativa (ISO 26000)</b> .....	51
<b>12.3.1. Plan de acción</b> .....	51
<b>12.4. Integración de la Norma ISO 14001 en la Estrategia de Comunicación.</b> .....	51
<b>12.4.1. Plan de acción:</b> .....	52
<b>12.5. Construcción de una estrategia de comunicación integral.</b> .....	52
<b>12.5.1. Plan de acción:</b> .....	52
13. Análisis de costos. ....	53
14. Tabla de Resumen. ....	57
15. Conclusiones. ....	62
16. Bibliografía.....	63



### Indicé de Ilustraciones.

ILUSTRACIÓN 1_ DEFINICIÓN DEL PROBLEMA. ....	11
ILUSTRACIÓN 2_ MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18

### Indicé de tablas.

TABLA 1_ ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS. ....	16
TABLA 2_ ANÁLISIS DE RESTRICCIONES .....	28
TABLA 3_ DOFA. ....	31
TABLA 4_ ACTIVIDADES PROPUESTAS, LOS GRUPOS DE INTERÉS (GRUPOS DE ENFOQUE) Y EL FACTOR ORGANIZACIONAL CON EL CUAL ESTÁN RELACIONADAS. ....	37
TABLA 5_ CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. ....	41
TABLA 6_ ACTIVIDADES PROPUESTAS, GRUPO DE INTERÉS, ACTUALIZACIÓN DE LAS NORMAS ISO 90001, 26000, 14001, PROGRAMA IMPLEMENTADO, COSTO UNITARIO Y EL COSTO TOTAL. ....	55
TABLA 7_ TABLA DE RESUMEN.....	59



## Resumen Ejecutivo

El plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS tiene como objetivo mejorar la cohesión, la participación y la identidad corporativa entre los empleados. La cultura organizacional tiene un impacto significativo en la adaptabilidad, la resolución de conflictos y la toma de decisiones de una empresa. Aunque Postobón SAS es una empresa líder en Colombia con una cultura empresarial basada en el bienestar de sus empleados, tiene problemas para implementar políticas ambientales.

El proyecto "Fortalecimiento del plan de comunicación para la cultura organizacional de Postobón SAS" tiene como objetivo mejorar la comunicación tanto dentro como fuera de la organización. Esto requiere una difusión efectiva de los valores de la empresa, su compromiso con la neutralidad y su política de cambio climático. Se busca establecer estándares de desempeño ambiental que vayan más allá de las obligaciones legales, promoviendo una conexión entre los objetivos ambientales y los procesos industriales, basándose en las herramientas de la ISO 9001 Gestión de Calidad, ISO 26000 Responsabilidad Social Corporativa y la ISO 14001 Gestión Ambiental. Además, se recomienda identificar y superar los obstáculos que obstaculizan la adopción de ciertas prácticas en los procesos industriales y de producción.

Se espera mejorar la comprensión de cómo la cultura organizacional influye en la adopción de prácticas, lo que ayudará a crear una herencia empresarial sostenible y respetuosa con el medio ambiente al mejorar la comunicación interna y externa.



## Introducción

La cultura organizacional, como iniciativa de una empresa, abraza un conjunto de valores, creencias y actitudes que tejen su identidad. No se limita simplemente a lo que se ve; se extiende a través de las conexiones cotidianas, las normas no escritas y las vivencias compartidas que dan forma a la esencia y el carácter único de la organización. Como menciona (Mena, 2018) La cultura es la base de la interacción entre los miembros del equipo, ya sea en momentos formales o en las conexiones más informales que tienen lugar a diario. Actúa como una fuerza constante que influye en cómo tomamos decisiones, resolvemos problemas e interactuamos en nuestros entornos laborales. En última instancia, la cultura organizacional va más allá de lo visible y encuentra su hogar en el alma de la organización, donde construye una identidad colectiva y da forma a la experiencia compartida de pertenencia.

A un nivel del sistema de gestión de calidad para contar con una sólida cultura organizacional no solo posibilita la detección temprana de posibles problemas internos, sino al tiempo permite reconocer su impacto directo en la motivación, satisfacción y productividad tanto de los colaboradores como de los consumidores del producto final. En este contexto, se vuelve evidente la importancia de establecer y mantener una cultura organizacional saludable para el buen funcionamiento de la empresa. En este contexto, las empresas suelen participar activamente en la promoción del bienestar social y ambiental, llevando a cabo iniciativas que van más allá de las normas. Aprovechar al máximo estas oportunidades y reducir al mínimo los riesgos exige mejorar la flexibilidad y adaptabilidad de las economías. Las políticas orientadas a respaldar la reasignación de mano de obra y capital entre sectores, a invertir en habilidades básicas y capital humano (Fund, 2021) son fundamentales entre industrias que priorizan la sostenibilidad. Además, el desarrollo de habilidades y conocimientos que respalden la incorporación exitosa de prácticas sostenibles en la cultura organizacional es crucial.

Esto implica un compromiso voluntario con prácticas sostenibles, inclusivas y éticas que reflejen el compromiso de la empresa de contribuir positivamente a la sociedad y al



medio ambiente. Estas acciones no solo buscan el beneficio propio, sino que también quieren mejorar las comunidades y el entorno en que operan, mejorando su imagen a las personas y

un vínculo positivo con la sociedad. La responsabilidad social también conlleva, sin embargo, acciones que van más allá del cumplimiento de las leyes y el reconocimiento de obligaciones no legalmente vinculantes para con otros. Estas obligaciones surgen de valores éticos y la protección del medio ambiente en Colombia.

A través de este proyecto, fortalecer el plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón pasa no solo por analizar su trayectoria y relaciones con empleados y proveedores, sino también avanzar hacia una política más sustentable y con conciencia ambiental, basadas en las herramientas de la ISO 9001 Gestión de Calidad e ISO 26000 Responsabilidad Social Corporativa. Este enfoque integrado resalta el papel de Postobón no sólo en el desarrollo económico, sino también como un agente activo para la conservación ambiental en Colombia. Esta sección ofrece un panorama general de los temas fundamentales planteados en el documento, destacando la relevancia de la cultura organizacional, la transición hacia prácticas sustentables y el compromiso de Postobón con el desarrollo sustentable del país.

Se destaca la importancia de la actualización de la cultura organizacional y el funcionamiento de la empresa, influenciado en las conductas diarias e interacciones en la organización, en una sólida cultura organizacional en la motivación, satisfacción y productividad, con prácticas sostenibles inclusivas y éticas en un aspecto clave de la responsabilidad empresarial de la compañía, hacia un enfoque a mejorar el entorno en el que operan las empresas. Finalmente, se enfatiza este proyecto en la cultura organizacional de Postobón, avanzado hacia una política más sustentable y con conciencia ambiental en Colombia.



## Objetivos

### 2. Objetivo General.

Actualizar y adaptar el plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS, con base en las herramientas ISO 9001 Gestión de Calidad e ISO 26000 Responsabilidad social corporativa y ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, fortalecer la cohesión el compromiso y la identidad corporativa entre los (stakeholders, colaboradores y proveedores), alineándolo con los objetivos organizacionales.

#### 2.1. Objetivos Específicos.

- Realizar un análisis crítico de la cultura organizacional actual de Postobón SAS, mediante una matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA).
- Diseño de una estrategia metodológica para la apropiación de la cultura actual que reflejen los valores y la identidad de la cultura organizacional de Postobón SAS.
- Aplicar las normas ISO 9001 de gestión de calidad para garantizar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y la mejora continua de los procesos y productos., Aplicar la norma ISO 26000 de responsabilidad social corporativa para promover la estrategia y operaciones de la organización., Aplicar la norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental para gestionar los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios.



### 3. Definición Del Problema

En el contexto empresarial contemporáneo, la adopción y actualización de una cultura organizacional sólida y coherente es fundamental para mantener la competitividad y la eficiencia. En el caso de Postobón SAS, una empresa líder en el sector de bebidas, la alineación de su cultura organizacional con las normas internacionales ISO 9001, ISO 26000 y ISO 14001 se presenta como un desafío crucial. Estas normas, enfocadas respectivamente en la gestión de la calidad, la responsabilidad social y la gestión ambiental, demandan un compromiso constante y una integración profunda en las políticas y prácticas diarias. Por tanto, el problema a definir es cómo actualizar la cultura organizacional de Postobón SAS para que el personal no solo comprenda, sino que también se interese activamente en cumplir y promover estas normas, asegurando así un entorno de trabajo que refleje los valores de calidad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.

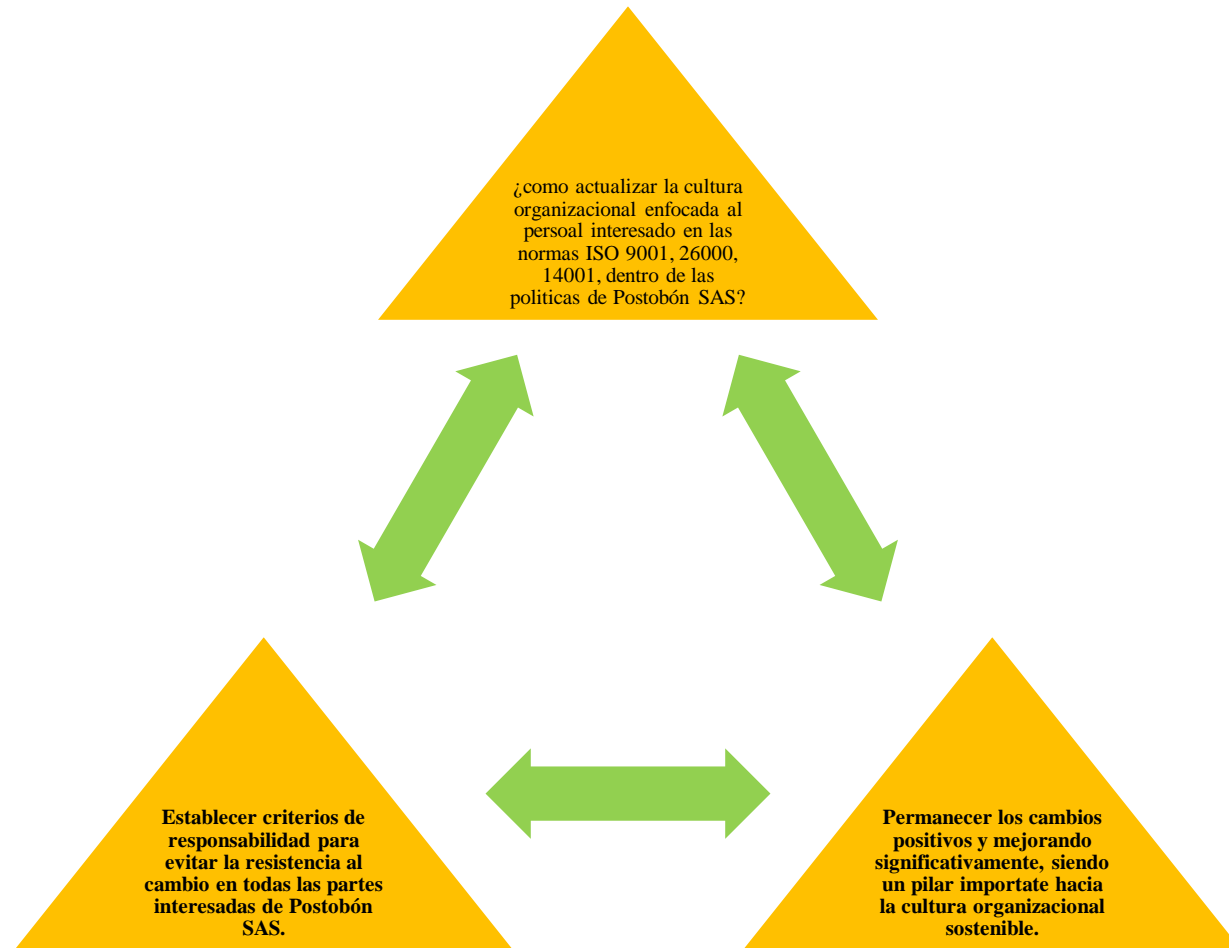
Falta de cohesión y alineación entre los empleados con respecto a los valores y principios fundamentales de la empresa para la actualización de la cultura organizacional con base a las normas ISO 9001, ISO 26000, ISO 14001., donde podría ser la resistencia al cambio por parte de empleados y líderes que están arraigados a prácticas y valores antiguos. Esto podría dificultar la implementación de nuevas estrategias y enfoques que sean necesarios para adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Además, puede haber una desconexión entre la dirección y los empleados en cuanto a la comprensión y la vivencia de la cultura organizacional hacia sus (stakeholders, colaboradores y proveedores) donde sea un pilar la sostenibilidad, que permita dentro de la ingeniería industrial y la ingeniería de producción la comunicación efectiva de las políticas de Postobón SAS.

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



Ilustración 1\_Definición del problema.



Fuente: Elaboración propia 1



#### 4. Justificación.

La actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional responde a la necesidad de la organización de ser competitiva en relación con la aparición, como medida esencial, para mantener un compromiso y su identidad corporativa. Define tareas a nivel de gestión de una unidad de negocio y funcionalidad para las acciones, y además establece una conexión entre ellas y el mercado de productos, lo que ayuda a obtener los resultados de los objetivos planteados (Ansoff, 2008). La estrategia guía las actividades de una empresa e identifica oportunidades atractivas para lograr beneficios económicos en sus acciones. esencial en un entorno empresarial, dinámico y en general.

La complejidad del mercado impulsa el establecimiento de cursos de acción para satisfacer a los clientes y consumidores, así como las expectativas de las partes interesadas y otros. En una situación competitiva, crea valor, lo diferencia de los competidores y contribuye a la ventaja competitiva; para este propósito; alinea las prácticas organizacionales y define las actividades de la cadena de valor (ohmae, 2006). Está ampliamente aceptado que, si bien la innovación organizacional es indudablemente más que sus partes individuales, ocurre a través de contribuciones individuales. Esto permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas, que guiara la actualización del plan de comunicación. Quienes, de vez en cuando, aportan nuevos enfoques a las organizaciones. Rara vez una organización y su sabiduría colectiva deciden que el status es inaceptable. En realidad, el comportamiento organizacional funciona en forma de acciones y reacciones relacionadas con el mundo exterior. Adaptabilidad de la organización es fundamental para su éxito en un mundo empresarial inestable. cambiando y globalizándose.

Es por ello que este proyecto pretende involucrar a Postobón y a la industria de bebidas en un proceso que los lleve hacia el desarrollo sustentable mediante la adopción de procesos más limpios y amigables y la mejora de la cultura organizacional de la empresa con el objetivo de reducir las condiciones que dan lugar a el efecto invernadero en la empresa



Postobón, y de esta manera impulsar programas de gestión ambiental, generando con ello un compromiso de controlar estos impactos dentro y proyectar el cambio fuera de la empresa, lo anterior, busca expresamente los lineamientos importantes que se encuentran en el cambio climático. y políticas de neutralidad, logrando sensibilizar a través de didácticas a los stakeholders (colaboradores y proveedores). Para conocer los puntos importantes que deben fortalecerse mediante una implementación efectiva, tomar decisiones, brindar negociación, dinámica de grupo y entre grupos. Buscar formas de socialización que fomenten la cooperación. entre personas y aumentar la productividad del grupo, así como combinaciones. Se centra en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y atribución, motivación y satisfacción laboral. Es por ello que este proyecto pretende involucrar a Postobón y a la industria de bebidas en un proceso que los lleve hacia el desarrollo sustentable mediante la adopción de procesos más limpios y amigables y la mejora de la cultura organizacional de la empresa con el objetivo de reducir las condiciones que dan lugar a el efecto invernadero en la empresa Postobón, y de esta manera impulsar programas de gestión ambiental. Se alinea en el compromiso continuo de la empresa hacia la excelencia en sus operaciones, una satisfacción hacia sus clientes. “Identificación sistemática y la gestión de los diferentes procesos empleados dentro de la empresa, y particularmente las interacciones entre tales procesos se pueden referir como” gestión por procesos” (ISO 9001, 2021). La implementación de esta norma exige una comunicación clara y efectiva tanto internamente como externamente de la compañía, esto enfocaría en garantiza el comprender los valores y principios de la cultura organizacional. Esto implica establecer claramente objetivos de calidad, fomentar una cultura de responsabilidad y animar a los empleados a participar activamente en la mejora de los procesos y la satisfacción del cliente.

La responsabilidad social está definida bajo esta norma como el compromiso de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionen en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente (ISO 26000, 2014). A través del integrar los principios y las recomendaciones de las ISO 26000, en las empresas, esto les permite mejorar su contribución al desarrollo sostenible y fortalecer el compromiso



de las organizaciones hacia la ética empresarial y la transparencia en todas sus operaciones, lo que nos conlleva a una relación más sólida y confiable con sus partes interesadas.

En la estrategia de gestión ambiental, permite establecer objetivos y metas ambientales claros, así como implementar programas, monitoreos y mejoras continuas en el desempeño ambiental de la empresa, buscan establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un marco de referencia con el fin de gestionar sus responsabilidades ambientales de una forma que contribuya al “pilar ambiental” de la sostenibilidad. (ISO 14001, 2015). Bajo esta norma no solo ayudara a minimizar los impactos ambientales, con respecto a las operaciones de la empresa, sino también puede generar beneficios al reducir algunos costos, ser más eficientes y mejorar la reputación de la compañía.

## **5. Análisis de requerimientos.**

**Intención del Producto:** lograr la actualización de la cultura organizacional de Postobón dentro de sus políticas.

Para llevar a cabo un análisis de requerimientos para la actualización de la cultura organizacional de Postobón, se deben considerar varios aspectos claves:

### **5.1. Evaluación de la cultura actual:**

Es fundamental entender la cultura organizacional actual de Postobón, incluyendo sus valores, creencias, normas y prácticas. Esto puede lograrse a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas.

### **5.2. Identificación de necesidades y áreas de mejora:**

Se debe determinar qué aspectos de la cultura organizacional necesitan ser actualizados o mejorados para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa y las demandas del entorno.

### **5.3. Consulta y participación de los empleados:**



Es importante involucrar a los empleados en el proceso de actualización de la cultura organizacional. Sus opiniones y percepciones pueden proporcionar información valiosa sobre lo que funciona bien y lo que necesita ser cambiado.

#### **5.4. Definición de objetivos y valores actualizados:**

Basándose en los hallazgos del análisis y la retroalimentación de los empleados, se deben establecer nuevos objetivos y valores para la cultura organizacional de Postobón que reflejen su visión y misión actualizadas.

#### **5.5. Desarrollo de estrategias y acciones concretas:**

Una vez que se hayan definido los objetivos y valores actualizados, se deben diseñar estrategias y acciones específicas para promover el cambio cultural dentro de la organización. Esto puede incluir programas de capacitación, comunicación interna, cambios en políticas y procesos, entre otros.

#### **5.6. Medición y seguimiento del progreso:**

Se deben establecer indicadores clave de desempeño para monitorear el progreso hacia la actualización de la cultura organizacional.

Esto permitirá realizar ajustes según sea necesario y garantizar que se estén alcanzando los objetivos establecidos.

En resumen, un análisis de requerimientos para la actualización de la cultura organizacional de Postobón implicaría evaluar la cultura actual, identificar áreas de mejora, consultar a los empleados, definir nuevos objetivos y valores, desarrollar estrategias concretas y realizar un seguimiento del progreso.



Tabla 1\_Análisis de requerimientos.

Herramienta	Requerimiento	Análisis de requerimiento
<b>Capacitación</b>	<b>Talleres</b>	Se llevarán a cabo 1 taller por dependencias y grupos poblacionales (empleados, Proveedores) enfocado. Una vez que se hayan definido los objetivos y valores actualizados, se deben diseñar estrategias y acciones específicas para promover el cambio cultural dentro de la organización.
<b>Audiovisual</b>	<b>Video</b>	Realizar un video mostrando las actualizaciones de las políticas de cultura organizacional, el impacto positivo y mejoras que se han logrado hasta ahora.
<b>Audiovisual</b>	<b>Infografía</b>	Se elaborará una infografía la cual llevará la información de las políticas y actualizaciones de la cultura organizacional, que se distribuirá mediante los canales de información de la empresa.
<b>Cuestionario</b>	<b>Entrevista</b>	Se realizará una recopilación de datos detallado entre los stakeholders, usuarios finales, clientes y otras partes interesadas, para comprender sus necesidades y expectativas con respecto al sistema o producto, identificado los requisitos específicos que se debe cumplir logrando un empalme entre todos.
<b>Informativa</b>	<b>Encuesta</b>	Se realizará a un grupo poblacional específico dependiendo el tamaño de muestra de proporciones con preguntas que nos den respuesta a los objetivos del estudio.

Fuente: Elaboración propia 1



## 6. Marco de referencias.

### 6.1. Definición.

Postobón SAS es una empresa de bebidas con una larga historia en Colombia. La empresa, establecida en el año 1904, se ha destacado por su compromiso con la excelencia, la innovación y la responsabilidad social corporativa. Así mismo, reconoce la importancia de mantenerse relevante y competitivo en el entorno actual, caracterizado por una competencia cada vez más intensa y un entorno empresarial en constante cambio. La cultura organizacional juega un papel importante en este sentido porque influye en cómo los empleados ven y se relacionan con la empresa, así como en cómo se adaptan y responden a los desafíos del entorno.

Una comunicación interna efectiva es esencial para garantizar que todos los empleados comprendan y estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto permite que cada uno de los miembros de la organización contribuya de manera significativa al logro de las metas organizacionales, lo que fortalece la cultura organizacional centrada en el cumplimiento de objetivos compartidos. El proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; este, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias actuales. Prever es más que tratar de anticipar el futuro y prepararse en forma apropiada (Valencia, 2016). Además, de simplemente proyectar tendencias actuales hacia un futuro. Es muy necesario un proceso activo de comprensión del entorno actual para lograr identificar y ayudar a predecir debilidades. En la anticipación estratégica permite a las organizaciones prepararse de manera proactiva para lo que está por venir, adaptando sus estrategias y acciones en consecuencia, en lugar de limitarse a reaccionar a los cambios.

La promoción de la identidad corporativa de Postobón SAS depende en gran medida de la comunicación interna y externa. Se puede fortalecer la conexión emocional de la marca entre los empleados y los interesados a través de mensajes claros y consistentes que reflejen los valores y la cultura de la empresa. Esto puede generar un sentido de pertenencia y orgullo por formar parte de la organización. La gestión de la comunicación organizacional en Postobón abarca todas las acciones destinadas a comunicar correctamente la idea de negocio



de la empresa. Esto implica desarrollar estrategias de marketing que reflejen los valores y la cultura de la empresa para establecer un vínculo coherente entre la identidad y la imagen corporativa de la marca. Comprende todas las acciones que se llevan a cabo en la empresa para transmitir correctamente la idea de negocio, proporcionando el vínculo entre la identidad y la imagen corporativa, construyendo estrategias de marketing y planeando la subsistencia de la actividad empresarial, abarcando toda la actividad cotidiana del negocio. (CAMARA COMERCIO V, 2023) Esta gestión, también incluye la planificación de la actividad empresarial, asegurando que todas las actividades cotidianas de la empresa estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

El fomentar la unión y el compromiso con la empresa se logra mediante una comunicación transparente y direccional con los stakeholders, incluidos los empleados, los proveedores y los clientes. Debe sobrepasar el de una mera herramienta de gestión de riesgos y pasar a convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa. De esta manera, es importante desarrollar un compromiso (krick, 2006) La anticipación estratégica es más que una herramienta para la gestión de riesgos para empresas como Postobón. Conlleva una visión proactiva y hacia el futuro, lo que lo convierte en un componente esencial de la planificación estratégica corporativa.

Ilustración 2\_Modelo de cultura organizacional

Modelo de  
**Cultura**  
Organizacional



Fuente: 1\_(Compartida por Postobón, 2023).



## 6.2. Estrategia Organizacional.

En la gestión empresarial, el término "cultura organizacional" se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los empleados de una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (Universidad Nacional de La Plata, 2020). Conforme a lo anterior, estos elementos culturales afectan cómo los empleados ven y se relacionan entre sí, su comportamiento y las decisiones que toman en el trabajo. La identidad corporativa de una empresa y la forma en que interactúa con proveedores, clientes, empleados y otros interesados dependen en gran medida de su cultura organizacional. La historia de Postobón, sus valores fundacionales, sus prácticas de gestión y el entorno empresarial pueden tener un impacto en su cultura organizacional, como puede ayudar a motivar y comprometer a los empleados, alinear las acciones de la empresa con sus objetivos estratégicos y mejorar su capacidad de adaptación y respuesta a los cambios ambientales.

Es importante considerar cómo la cultura organizacional de Postobón afecta su comunicación interna y externa, así como cómo se percibe y se relaciona con sus interesados. Además, se puede examinar cómo la actualización del plan de comunicación organizacional busca fortalecer y mejorar aspectos específicos de la cultura existente para alinearla con los objetivos estratégicos y los valores fundamentales de la empresa.

## 6.3. Comunicación Organizacional.

La Comunicación Organizacional se refiere al proceso de intercambio de información entre los distintos miembros de una organización, ya sea interna o externamente. Este proceso tiene como objetivo principal establecer una comunicación eficiente y efectiva que permita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes (Ramos, 2017) La Comunicación Organizacional abarca tanto la comunicación formal, como la informal, y se lleva a cabo a través de diferentes medios como reuniones,



correos electrónicos, cartas, informes, entre otros. Además, es importante tener en cuenta que la comunicación organizacional puede ser descendente, ascendente o lateral, dependiendo de la dirección en la que fluya la información dentro de la estructura organizativa.

La comunicación externa implica la interacción con clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación y la sociedad en general, mientras que la comunicación interna se refiere a las interacciones entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos dentro de la organización. estimular su participación en la creación de las oportunidades y soluciones de los problemas y debilidades; lo que a su vez ayudará a que los individuos se sientan participes, tomados en cuenta por sus superiores, aumentando la motivación que ellos puedan tener para lograr un buen desempeño en su trabajo (Belen, 2005). La participación de los empleados en la creación de oportunidades y soluciones a los problemas fortalece su sentido de pertenencia y compromiso con la organización y les da un sentimiento de valoración y reconocimiento por parte de sus superiores. Los empleados se sienten más fuertes y motivados para contribuir significativamente al éxito de la empresa al participar activamente en el proceso de toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones. La motivación intrínseca de los empleados puede aumentar como resultado de esta mayor participación y sentido de responsabilidad. Esto se traducirá en un mejor desempeño laboral y en el logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación organizacional es esencial para organizar las actividades diarias en Postobón, ayudar a los empleados a alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa y mantener relaciones positivas con los stakeholders externos. La comunicación interna efectiva puede mejorar el ambiente de trabajo. Aunque el ambiente es intangible, es indiscutible que se puede sentir al interior de la empresa, este se torna pesado, se refleja en la cara de cada individuo el aburrimiento, la falta de compromiso, la ineficacia y la baja productividad, afectando enormemente a la compañía. (Roa, 2017) Aumentar la productividad y fomentar la colaboración entre los equipos.

#### **6.4. Gestión del Cambio e Innovación Organizacional.**



La gestión del cambio e innovación organizacional es un tema crucial en el entorno empresarial actual, es necesario que las empresas u organizaciones cumplan con unos requisitos generales, como por ejemplo, un estilo de dirección que fomente la comunicación y el diálogo y una cierta jerarquización de los diferentes niveles (Amorós, 2005) Las empresas u organizaciones deben cumplir con unos requisitos generales para iniciar e implementar un proceso de cambio. El uso de un enfoque de dirección que fomente la comunicación abierta y el diálogo entre todos los niveles jerárquicos de la organización es uno de ellos. Este enfoque de liderazgo inclusivo permite que los empleados participen en el proceso de cambio y se comprometan con los objetivos de la empresa. Pero también con el incremento de la productividad, convirtiéndola en un elemento actualmente positivo en términos de rentabilidad y posicionamiento en el mercado (Forrester, 2017) Además, establecer una jerarquización clara de los diferentes niveles de la organización es crucial para el proceso de cambio, ya que proporciona claridad en la asignación de responsabilidades y roles. Esta estructura jerárquica facilita la coordinación y ejecución eficiente de las acciones necesarias para llevar a cabo el cambio.

La innovación organizacional se enfoca en la introducción de nuevas ideas, procesos, productos o servicios que generen valor adicional para la empresa, mientras que la gestión del cambio se refiere a los procesos y estrategias utilizados para planificar, implementar y gestionar cambios significativos en una organización. Muchas de estas soluciones, aun siendo objetivamente válidas, no sólo no llegan a implantarse con éxito sino que en frecuentes ocasiones son la causa de la desaparición de la empresa (Ruiz M. , 2020) Esto se debe a varios factores que pueden impedir que el cambio se lleve a cabo de manera efectiva, como la resistencia de los empleados al cambio, la falta de alineación con la cultura organizacional actual, la falta de recursos o apoyo de la alta dirección y la falta de un plan de comunicación claro y eficaz.

Emergen factores tales como, las diferentes interpretaciones sobre el proceso, las actitudes hacia un nuevo desempeño entre otras, por ende, la primera etapa es crucial en esta gestión de la resistencia al cambio en la organización (Macias, 2019) La gestión de la resistencia al cambio de una organización es un proceso complejo que involucra una variedad



de elementos que pueden tener un impacto significativo en su éxito o fracaso. Estos factores incluyen las diversas interpretaciones que los empleados pueden tener sobre el proceso de cambio, que pueden estar influenciadas por su percepción personal, sus experiencias previas y su comprensión de los objetivos y beneficios del cambio. Además, las actitudes hacia el nuevo trabajo también pueden desempeñar un papel importante.

### **6.5. Normatividad de Gestión de Calidad y Medio ambiente.**

La normativa de gestión de calidad y medio ambiente se refiere al conjunto de reglas, estándares y normas que establecen los requisitos y directrices para la implementación y gestión de sistemas de calidad y medio ambiente en las organizaciones.

Toda empresa debe tener en cuenta estas normas pues son el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. La calidad de un producto no nace de controles eficientes, nace de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente, en este espíritu están basadas las normas ISO (sistema de Gestión Ambiental, ISO 14001, 2014) Las leyes y regulaciones ambientales son normativas establecidas por los gobiernos y organismos encargados de proteger el medio ambiente.

Estas normativas abarcan múltiples aspectos, como la calidad del aire, la gestión de residuos, la conservación de la biodiversidad y la prevención de la contaminación. Algunas de las leyes y regulaciones ambientales más importantes incluyen la Ley de Calidad Ambiental, la Ley de Protección Ambiental y la Ley de Gestión de Residuos. Estas normativas son fundamentales para garantizar un entorno seguro y sostenible para las generaciones futuras.

La normativa de gestión ambiental y de calidad juega un papel crucial en la planificación, ejecución y evaluación de las actividades comerciales en el contexto empresarial actual. La organización debe identificar y planificar aquellas operaciones que están asociadas con los aspectos ambientales significativos identificados, de acuerdo con su política ambiental, objetivos y metas, con el objeto de asegurarse de que se efectúan bajo las condiciones especificadas (AENOR, 2007). Así mismo, deben crear una política ambiental que refleje su compromiso con la protección del medio ambiente, así como sus objetivos y



metas ambientales. Una vez establecidos, es fundamental identificar las operaciones que tienen un impacto significativo en el medio ambiente y planificarlas de acuerdo con los requisitos establecidos en la política ambiental.

ISO 9001 brinda los requisitos para que la organización gestione los procesos que afectan a la calidad de sus bienes o servicios producidos. (Vaccaro, 2012) establece las normas para un sistema de gestión de calidad que funcione bien en una organización. La organización se compromete a gestionar de manera sistemática y eficaz los procesos que afectan la calidad de los bienes o servicios que produce al implementar la norma. No solo establece límites claros para la gestión de la calidad, sino que también fomenta una cultura de mejora continua en las empresas. demuestra el compromiso de una organización con la calidad y la mejora continua.

La organización puede demostrar su compromiso con la calidad y la excelencia en sus operaciones al implementar la norma ISO 9001, busca prevenir errores de operación de un sistema que pudieran darse debido a decisiones estructurales, estéticas y de otra índole en el diseño de producto. (Corrales, 2016) Lo que puede mejorar su reputación en el mercado y aumentar la confianza de los clientes y otras partes interesadas.

ISO 14001 proporciona los requisitos para que la organización gestione los procesos que provocan impacto en el ambiente. (Vaccaro, 2012). Establece las normas para un sistema eficaz de gestión ambiental en una organización. La organización se compromete a gestionar de manera sistemática y proactiva los procesos que tienen un impacto en el medio ambiente al aplicar la norma ISO 14001. Se ha convertido en un instrumento clave para las organizaciones que desean minimizar su impacto ambiental y mejorar su desempeño ambiental en un mundo donde la preocupación por la conservación del medio ambiente está en aumento. Las actividades de producción y consumo también generan productos de desecho, llamados residuos, que tarde o temprano encuentran la forma de regresar al entorno natural. De acuerdo con la manera como se manipulen, estos residuos pueden conducir a la contaminación o degradación del medio ambiente natural. (Mendez, 2009) Aborda directamente la gestión de desechos y la prevención de la contaminación ambiental, dos aspectos importantes en un mundo donde la producción .



La norma ISO 14001 se ha convertido en un instrumento clave para las organizaciones que desean minimizar su impacto ambiental y mejorar su desempeño ambiental en un contexto global donde la preocupación por la conservación del medio ambiente está en aumento. Las organizaciones para cumplir con los requisitos legales y regulatorios, reducir los riesgos ambientales y promover la sostenibilidad en sus operaciones al centrarse en la identificación y gestión de los aspectos ambientales importantes, la gestión ambiental desempeña un papel fundamental en la promoción de prácticas sostenibles y en la reducción del impacto ambiental de las actividades de la compañía, con el objetivo de asegurar una calidad de vida satisfactoria para todos mediante la prevención o el alivio de las adversidades ambientales (Massolo, 2015) (Garcia, 2023) Fortalece la cultura de mejora constante en la organización. Las organizaciones pueden demostrar su compromiso con la protección del medio ambiente y la sostenibilidad, lo que puede mejorar su reputación en el mercado, fortalecer sus relaciones con los clientes y otras partes interesadas y abrir nuevas oportunidades de negocio. La norma ISO 14001 se ha convertido en un instrumento clave para las organizaciones que desean minimizar su impacto ambiental y mejorar su desempeño ambiental en un contexto global donde la preocupación por la conservación del medio ambiente está en aumento. Al centrarse en la identificación y gestión de los aspectos ambientales importante, con el objetivo de asegurar una calidad de vida satisfactoria para todos mediante la prevención o el alivio de las adversidades ambientales (Massolo, 2015) (Garcia, 2023) Fortalece la cultura de mejora constante en la organización

#### **6.6. Responsabilidad Social Corporativa y Desarrollo Sustentable:**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es esencial en el mundo empresarial actual. Además de cumplir con las leyes y regulaciones, las empresas deben asumir una obligación ética y social con la sociedad en la que operan. Con la RSE, las empresas toman decisiones que benefician no sólo a sus accionistas, sino también a sus empleados, proveedores, clientes y comunidades locales. Es importante porque contribuye al desarrollo sostenible y promueve prácticas comerciales responsables que protegen el medio ambiente. Es un compromiso voluntario lo que resulta de cierto modo cuestionable, si se atiende al



marco normativo internacional e interno de los países que de una u otra manera exigen responsabilidad en las actuaciones de las empresas y organizaciones. (Avendaño, 2011) En la actualidad, muchas naciones han aprobado leyes y regulaciones que exigen a las empresas cumplir con ciertos estándares de responsabilidad. Estos marcos legales pueden incluir leyes sobre derechos laborales, protección ambiental, ética empresarial y transparencia en la gestión.

El Desarrollo Sustentable y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son conceptos importantes en la gestión empresarial moderna, especialmente para empresas como Postobón SAS que buscan incorporar consideraciones éticas, sociales y ambientales en sus operaciones y estrategias. El primer criterio es el ambiental, con el cual entendemos el impacto directo o indirecto de nuestras acciones en el medioambiente y la forma cómo debemos gestionarlo desde una perspectiva de reducción, mitigación, compensación e incluso de regeneración. (POSTOBON, 2021) Es un compromiso voluntario para muchas empresas; sin embargo, su enfoque exclusivamente voluntario puede resultar cuestionable en algunos casos, especialmente si se considera el marco normativo nacional e internacional. En la actualidad, muchas naciones han aprobado leyes y regulaciones que exigen que las empresas cumplan con ciertos estándares de responsabilidad. Esto implica adoptar prácticas comerciales éticas, respetar los derechos humanos, fomentar la diversidad y la inclusión y ayudar a mejorar las comunidades donde opera la empresa. se refiere al compromiso de las empresas no solo para obtener ganancias económicas, sino también para contribuir al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

La RSC es una nueva concepción del modelo de empresa que introduce nuevas fórmulas de administración, organización y actuación. (Ruiz E. , 2013)

Una de estas nuevas fórmulas es el engagement, que suele traducirse al español como dialogo activo con los grupos de interés, pero también podría traducirse como compromiso (Ruiz E. , 2013)

Todo tipo de engagement incluye tres conceptos fundamentales:



- **Comunicación:** debido a la gran influencia que los stakeholders pueden tener en la actividad empresarial, las organizaciones establecen vías de comunicación con ellos. La comunicación permite a las empresas comprender los intereses y expectativas de estos grupos y organizar Sus políticas de RSC en consonancia con los intereses de estos grupos. (Ruiz E. , 2013)

- **Colaboración:** Implica la participación e Interacción entre la empresa y sus grupos de interés con el objetivo de asegurar que lo que se hace, se hace en beneficio de todos. (Ruiz E. , 2013)

- **Compromiso:** principalmente de la empresa para dar respuesta, a través de su actuación, altas demandas de sus stakeholders. (Ruiz E. , 2013)

Representa un nuevo modelo de empresa que incorpora nuevas formas de gestión, organización y acción. El compromiso, que se puede definir como un diálogo activo con los grupos de interés o como un compromiso mutuo entre la empresa y sus stakeholders, es una de estas nuevas fórmulas. La comunicación es esencial para que las empresas comprendan los intereses y expectativas de sus stakeholders, lo que les permite organizar sus políticas de RSC en consonancia con estos intereses. La colaboración implica la participación e interacción entre la empresa y sus grupos de interés para garantizar que lo que se hace se haga en beneficio de todos. Mediante el aprovechamiento de oportunidades de negocio y gestión integral de riesgos vinculados al nuevo entorno, económico, social y medioambiental (Sánchez, 2013) Por lo tanto, implementar prácticas de RSC no solo es una cuestión ética, sino también una estrategia empresarial inteligente que puede ayudar a las empresas a mantener su competitividad en el mercado.

## **7. Análisis de restricciones.**

Con este análisis de restricciones se obtendrá talleres de sensibilización donde podremos analizar la confiabilidad de cada uno de los ejercicios que se planteen y contantemente se podrá diferenciar los cambios que engloba la organización en general y mejoras que se obtenga en el tiempo siendo una de las estrategias que se debe conservar y



fortalecer. Por otro lado, los ideales antes mencionados se enfrentan también al control y vigilancia para todos los sistemas que intervengan dentro de la misma, esto con el fin que las contradicciones se vuelvan inherentes entre restricción y autonomía emplazando el análisis y el control.

Al considerar las restricciones para la actualización de la cultura organizacional de Postobón, es importante tener en cuenta varios factores que pueden limitar el proceso:

### **7.1. Historia y tradición:**

Postobón puede tener una larga historia y tradición organizacional que podría resistirse al cambio. Las prácticas arraigadas en la cultura existente pueden ser difíciles de modificar debido a la resistencia al cambio por parte de los empleados y la dirección.

### **7.2. Resistencia al cambio:**

Los empleados pueden resistirse a la actualización de la cultura organizacional debido al temor a lo desconocido, la incomodidad con el cambio o la percepción de que el cambio puede afectar negativamente su situación laboral.

### **7.3. Recursos limitados:**

La actualización de la cultura organizacional puede requerir una inversión significativa de recursos financieros, tiempo y esfuerzo por parte de la empresa. Postobón podría enfrentar limitaciones presupuestarias o de personal que dificulten la implementación de cambios culturales significativos.

### **7.4. Diversidad cultural:**

Postobón puede tener una fuerza laboral diversa con diferentes antecedentes culturales y valores. La actualización de la cultura organizacional debe tener en cuenta esta diversidad y encontrar formas de incorporar y respetar las diversas perspectivas y experiencias de los empleados.



### 7.5. Inercia organizacional:

Las estructuras y procesos establecidos dentro de Postobón pueden crear una inercia organizacional que dificulte la implementación de cambios culturales. La burocracia, la jerarquía y la rigidez en las políticas y procedimientos existentes pueden obstaculizar la adaptación a una nueva cultura.

### 7.6. Cambios externos:

Los cambios en el entorno externo, como la competencia del mercado, las regulaciones gubernamentales o los avances tecnológicos, pueden imponer limitaciones a la capacidad de Postobón para actualizar su cultura organizacional de manera efectiva.

Al identificar y comprender estas restricciones, Postobón puede desarrollar estrategias y planes de acción para abordar cada una de ellas y facilitar una transición suave hacia una cultura organizacional actualizada. Estas variables ayudarían a identificar y gestionar las limitaciones y desafíos que podrían surgir durante el proceso de actualización de la cultura organizacional en Postobón SAS.

Estas variables ayudarían a identificar y gestionar las limitaciones y desafíos que podrían surgir durante el proceso de actualización de la cultura organizacional en Postobón SAS.

**Nota:** Es importante tener en cuenta que cada organización puede enfrentar desafíos únicos, por lo que estas variables podrían ajustarse según el contexto específico de la empresa.

Tabla 2\_ Análisis de restricciones

Variable	Restricciones	Análisis de restricciones
Comunicación efectiva	Información	Limita la eficiencia de la comunicación interna para difundir información sobre la nueva cultura organizacional y obtener retroalimentación de los stakeholders.



<b>Tiempo</b>	<b>Limitado</b>	Limitado el tiempo de los empleados, líderes, contratistas y proveedores pueden dedicar a actividades relacionadas con la actualización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta las responsabilidades laborales existentes.
<b>Aceptación</b>	<b>Cambios</b>	Limita la resistencia al cambio y establece un valor mínimo de aceptación y compromiso con los valores y normas culturales actualizados.
<b>Liderazgo ejecutivo</b>	<b>Apoyo</b>	Limita el nivel de compromiso y apoyo de los líderes y ejecutivos de la empresa hacia los cambios culturales de la organización.
<b>Resistencia</b>	<b>Cambio</b>	Limita la influencia de factores como la inercia organizacional, la cultura existente y las experiencias pasadas en la implementación exitosa del cambio cultural.
<b>Recursos humanos</b>	<b>Poca disponibilidad</b>	Limitado el número de especialistas en desarrollo organizacional, consultores externos o recursos internos dedicados al cambio cultural.
<b>Stakeholders</b>	<b>Poco Contacto</b>	Limitación a la cantidad de empleados que participan activamente en iniciativas de cambio cultural, como programas de capacitación, talleres y reuniones de retroalimentación.
<b>Presupuesto</b>	<b>Disponibilidad</b>	Limita los fondos disponibles para financiar actividades relacionadas con el cambio cultural, como capacitación, eventos y recursos materiales.

Fuente: Elaboración propia

### 7.7. Análisis DOFA enfocado en Restricciones:

El objetivo de este plan de comunicación es proporcionar una estrategia efectiva para abordar las restricciones identificadas a través del análisis DOFA y destacar estas



restricciones mediante una comunicación clara y coherente en todos los niveles de la organización.

#### 7.7.1. Fortalezas.

Desarrollar mensajes claros y coherentes utilizando una identidad corporativa sólida como base.

- **Claridad en la Identidad Corporativa:** La empresa tiene una identidad corporativa fuerte que facilita la comunicación. Identificar los recursos internos o las áreas de especialización que pueden ayudar a superar las restricciones.
- **Equipo de Comunicaciones Especializado:** El equipo de comunicaciones es capaz de crear planes efectivos. Identificar las habilidades únicas que pueden generar ventajas competitivas frente a los obstáculos.

#### 7.7.2. Debilidades.

Implementar un plan para mejorar la coordinación entre los departamentos de comunicación y cuando sea posible, asignar recursos adicionales.

- **Comunicación Fragmentada:** La comunicación interna y externa puede estar fragmentada, lo que dificulta que el mensaje sea coherente. Identificar los defectos internos que podrían estar contribuyendo a las limitaciones.
- **Falta de Recursos:** limitaciones en los recursos humanos y financieros necesarios para realizar campañas de comunicación de gran dimensión. Como lidiar con estas debilidades y convertirlas en fortalezas para superar las limitaciones.

#### 7.7.3. Oportunidades.

Ajustar sus estrategias de comunicación para llegar a una audiencia más amplia aprovechando las nuevas tecnologías y tendencias en el comportamiento del consumidor.

- **Avances Tecnológicos:** utilizando nuevas tecnologías de comunicación para llegar a más personas. Identificar oportunidades externas que pueden surgir como resultado de las limitaciones.



- **Cambio en el Comportamiento del Consumidor final:** Aumentar el interés en productos y empresas socialmente responsables, lo que permite a la empresa destacar sus iniciativas de responsabilidad social corporativa. Explorar cómo las restricciones pueden ayudar al proyecto a crecer o innovar.

#### 7.7.4. Amenazas.

Crear planes de contingencia para lidiar con posibles crisis de reputación y mantener la marca distintiva de la competencia.

- **Competencia en el Mercado:** presencia de competidores con recursos financieros más grandes y estrategias de comunicación más efectivas. Identificar las amenazas externas que las restricciones pueden llegar a ser una grande amenaza para la marca.
- **Crisis de Reputación:** Riesgo de crisis de reputación que podrían dañar la imagen de la empresa negativamente. Al no implementar o desarrollar planes para reducir los efectos perjudiciales de estas amenazas y transformarlas en oportunidades para el progreso.

Tabla 3\_DOFA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Claridad en la Identidad Corporativa</li> <li>• Equipo de Comunicaciones Especializado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación Fragmentada.</li> <li>• Falta de Recursos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances Tecnológicos.</li> <li>• Cambio en el comportamiento del consumidor final.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en el mercado.</li> <li>• Crisis de Reputación en la marca.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Este análisis DOFA proporciona una base sólida para la creación de estrategias de comunicación efectivas dentro del plan de comunicación integral de la empresa. Con el



objetivo de aumentar la efectividad y el impacto de las iniciativas de comunicación, se enfoca en identificar y capitalizar las fortalezas y debilidades internas, así como en reconocer las oportunidades disponibles y abordar las amenazas potenciales.

### **8. Metodología para la selección y desarrollo de la solución.**

Una metodología para la innovación y la responsabilidad social corporativa son aspectos fundamentales para su sostenibilidad y éxito a largo plazo consolida las acciones más destacadas en las dimensiones social, ambiental y económica, desarrolladas por Postobón S. A (POSTOBON, 2020). Se trata de un conjunto integrado de objetivos globales, voluntarios y de aplicación universal que buscan un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible, con el propósito de alcanzar mayores niveles de bienestar en el mundo, orientados por el lema de “No dejar a nadie atrás (MINAMBIENTE, 2018) Se podría resaltar la relevancia de esta propuesta para fomentar iniciativas específicas que contribuyan a la protección del medio ambiente, la inclusión social y el desarrollo económico sostenible en Colombia, en línea con la Agenda 2030 de las Naciones Unidas.

Para revisar las obligaciones ambientales de la empresa, se puede utilizar la metodología propuesta por (Castillo, 2015) Las empresas están sometidas a una diversidad y jerarquía de ellas que regulan sus actividades en; aspectos generales, al igual que todos los miembros de la sociedad; y en aspectos específicos, como son los que atañen al sector económico el que pertenecen, o al tipo de riesgo ambiental que generan, o al carácter del espacio geográfico en que se desempeñan, entre otros. Además, Las empresas deben cumplir con estas regulaciones para mantener la legalidad, la ética y la responsabilidad social en su actividad.

Para realizar la actualización del plan de comunicación de la organización se promueve la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura sostenible, se puede considerar la metodología planteada por (UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA, s.f.) surge por la necesidad actual y los beneficios que se derivan de una gestión eficaz de la



comunicación a todos los niveles. Junto con la exigencia de crear una marca nace el imperativo de gestionar la comunicación de éstas y de la empresa de modo conjunto. Para el proyecto de transformación de la cultura organizacional de Postobón SAS, es importante tener en cuenta que la sostenibilidad y la responsabilidad social son aspectos cada vez más relevantes en el mundo empresarial.

Además, para la transformación de la cultura organizacional es importante involucrar a todos los miembros de la empresa en el proceso. Según (Cortes & ., 2020), Las empresas conscientes, con propósito, adoptan modelos que resaltan la importancia de los colaboradores, obtienen grandes resultados y energía creativa humana porque sus empleados se vinculan con pasión y van tras el mismo propósito, por lo que se suman fuerzas. Por lo tanto, se debe fomentar un entorno que fomente la conciencia ambiental y la responsabilidad social dentro de la empresa. Esto permitirá que todos en el equipo entiendan la importancia de estos elementos y participen activamente en el cambio hacia una cultura organizacional más sostenible. (POSTOBON, 2021) Para lograrlo, orientamos acciones con base en focos estratégicos: expansión y desarrollo del negocio central, innovación efectiva, modelo de negocio multicategoría, expansión geográfica y desarrollo sostenible, con esto, esclave para fomentar la participación y el compromiso en la gestión ambiental de la empresa".

En resumen, para lograr una correcta comunicación en Postobón SAS es necesario involucrar a todos los miembros de la empresa y fomentar un entorno que fomente la conciencia ambiental y la responsabilidad social dentro de la empresa, enfocadas en la cultura ambiental y la responsabilidad social.

### **8.1. Metodología para desarrollar el proyecto de comunicación de la cultura organizacional de Postobón S.A.S, considerando los objetivos específicos identificados:**

#### **8.2. Investigación y análisis de los stakeholders.**

#### **8.3. Identificación de Grupos de Interés:**

Este paso implica realizar un análisis en profundidad de diversos grupos relacionados con la empresa, como empleados, proveedores, clientes, accionistas, etc. El objetivo es



comprender sus intereses y necesidades relacionadas con la cultura organizacional y las políticas de sustentabilidad de la empresa.

### **8.3.1. Determinación de las Necesidades de Información y Comunicación:**

Una vez identificados los grupos de interés, es importante analizar sus necesidades específicas en términos de información y comunicación. Esto podría incluir comprender los valores y principios de una empresa, sus objetivos de sostenibilidad o su postura ante el cambio climático.

### **8.3.2. Implementación de métodos de investigación:**

Se utilizarán diversas técnicas de investigación, como encuestas, para profundizar en las opiniones y percepciones de las partes interesadas sobre la empresa y su compromiso con la sostenibilidad. Estas herramientas permitirán recopilar información valiosa para informar las estrategias de comunicación corporativa y acciones futuras en materia de sostenibilidad.

### **8.3.3. Identificación de canales de comunicación más eficaces:**

Es importante determinar el medio de comunicación más apropiado para cada grupo de partes interesadas, ya que el uso de medios inadecuados puede afectar la efectividad de la comunicación. Esto implica considerar la audiencia, el alcance y la frecuencia necesarios para lograr una comunicación efectiva.

Analizar los distintos medios disponibles. Es necesario realizar una evaluación exhaustiva de los diversos medios disponibles, tanto internos como externos, como redes sociales, correo electrónico, boletines, intranets y otros. El objetivo es seleccionar los mensajes de empresa más apropiados y eficaces para transmitir.

Seleccionar los soportes que mejor se adaptan a las necesidades. Después de evaluar diferentes medios, es necesario seleccionar aquellos que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa y sus grupos de interés. Esta elección se basará en los objetivos del proyecto.

## **8.4. Diseño del plan de comunicación.**



#### **8.4.1. Definición de Contenidos, Mensajes y Formatos:**

Es importante definir los diferentes tipos de contenidos, mensajes y formatos a utilizar en los diversos canales de comunicación, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Incluye la realización de folletos, videos, infografías y otros medios.

#### **8.4.2. Establecimiento de un Calendario de Publicación y Seguimiento:**

Para asegurar la coherencia y eficacia del plan de comunicación es necesario crear un calendario de publicación y seguimiento. Este calendario te permite controlar y monitorear el contenido a publicar en cada canal de comunicación.

#### **8.4.3. Creación de Materiales de Comunicación:**

Se deben desarrollar materiales de comunicación atractivos y eficaces, con el objetivo de transmitir mensajes sobre la cultura de la organización y las políticas de sostenibilidad de la empresa de forma clara y eficaz. Este material será clave para involucrar a las partes interesadas y aumentar el compromiso con los valores de la empresa.

#### **8.5. Generación de indicadores de efectividad y apropiación de las herramientas hacia una cultura organizacional sostenible:**

Como parte de las actividades propuestas, se desarrollarán indicadores para evaluar la efectividad e idoneidad de las herramientas propuestas para promover una cultura sustentable dentro de la organización Postobón SA entre todos los actores internos y externos.

Estos indicadores cubren aspectos como:

Relación entre el número de grupos definidos y el número de grupos participantes.  
Calidad de la información recibida en comparación con la información deseada.

Grado de implicación de las personas en las actividades propuestas en relación con el número total de agentes implicados y satisfechos con las actividades planificadas.



Aceptación de la infografía y otras herramientas por parte de los stakeholders, expresada como porcentaje del total de stakeholders.

- Implementación y operación de nuevos productos en comparación con el número total de productos nuevos y antiguos implementados.
- Éxito de las experiencias anunciadas, medido por el número de experiencias exitosas en relación con el número total de experiencias anunciadas.
- Número de personas adheridas a la estrategia respecto al número total de personas que participan en la estrategia.

#### **8.6. Implementación de actividades que brinden herramientas para la apropiación de la cultura sostenible dentro de la cultura organizacional en cada uno de los Stakeholders:**

Se rediseñarán una serie de actividades para motivar a los interesados internos y externos a adoptar una cultura sostenible en Postobón SA. Estas actividades se llevarán a cabo de forma lúdica y participativa. Estas actividades abordarán una variedad de temas relacionados con la sostenibilidad con el objetivo de promover la apropiación y la replicación de estos valores en las actividades diarias y en todas las áreas de trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa.

A continuación, en la Tabla 3 se detallan las actividades propuestas, los grupos de interés identificados (grupos de enfoque) y su correspondencia con los aspectos organizacionales relacionados:



ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interés							
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Cientes	Proveedores	Consumidores	
Industria, Innovación e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Material de comunicación en punto de venta		🌳				🌳		
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicados de prensa			🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Acción por el clima	Integridad y transparencia	Integridad	Informes de gestión y sostenibilidad	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educación de calidad	Coherencia y congruencia	Integridad	Comunicación para el desarrollo y la educación				🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Acción por el clima	Inclusión y diversidad	Innovación	Creación de la galería de la sostenibilidad	🌳			🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educación de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación	Material didáctico y participativo	🌳			🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Acción por el clima, Producción y consumo responsables	Coherencia y congruencia	Innovación	Infografía temas de sostenibilidad (agua, manejo residuos sólidos, Botellas retornables (reciclaje))	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Inclusión y diversidad	Innovación	Eventos de compañía y reuniones (Feria postobon, Carrera de observación)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Coherencia y congruencia	Innovación	Eventos virtuales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Ciudades y comunidades sostenibles	Inclusión y diversidad	Colaboración, Respeto	Reuniones con comunidades rurales	🌳		🌳		🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Cartelera física	🌳							
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Pasión	Publicación El Buen Negocio		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicaciones formales		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳

Tabla 4\_Actividades propuestas, los grupos de interés (grupos de enfoque) y el factor organizacional con el cual están relacionadas.

ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interés							
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Cientes	Proveedores	Consumidores	
Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Colaboración	Participación en campañas de donación frente a emergencias (inundaciones, terremotos) en Colombia y fuera de ella.	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educación de calidad, Alianzas para lograr los objetivos	Coherencia y congruencia	Innovación	Visitas a centros especializados (Fundaciones, zoológicos, empresas del sector público y privado) para vivencias experienciales en las que se pueda aportar o	🌳			🌳		🌳		
Vida de ecosistemas terrestres	Coherencia y congruencia	Innovación	Centro de acopio y manejo de residuos sólidos. Separación correcta en la fuente	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Cientes	Proveedores	Consumidores	
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Colaboración	Sitios web	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Colaboración	Redes sociales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Acción por el clima	Coherencia y congruencia	Innovación	App Digital Huella de carbono, Tips para implementar en casa, trabajo	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Corresponsabilidad	Pasión	Intranet Nosotros Postobón				🌳				
Industria, Innovación e infraestructura	Corresponsabilidad	Innovación	WhatsApp corporativo				🌳				
Industria, Innovación e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Cartelera virtual				🌳				
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Innovación	Correos (físicos y electrónicos)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Pasión	Comunicación masiva (televisión, radio, vallas, entre otros medios)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovación e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicación relacional		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳



ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interes						
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Cientes	Proveedores	Consumidores
Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Colaboración, Respeto	Relaciones públicas y patrocinios de eventos	🌳	🌳		🌳			🌳
Educación de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Capacitaciones stakeholders internos (Manejo de los recursos naturales, manejo de residuos sólidos, sostenibilidad)		🌳		🌳			🌳
Educación de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Capacitaciones stakeholders externos (Técnicas ecoamigables, Certificación de procesos verdes, empoderamiento a comunidades, uso de maquinaria y transporte ecoamigable)	🌳				🌳	🌳	🌳
Trabajo decente y crecimiento económico, Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Grupos de discusión y participación multiactores para la apropiación de la cultura sostenible en la C. Organizacional		🌳		🌳		🌳	
Alianzas para lograr los objetivos	Integridad y transparencia	Valentía	Encuestas, estudios y sondeos	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educación de calidad, Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Colaboración	Participación en campañas y actividades de los sectores público y privados (iniciativas como GBD, siembra un árbol, conoce tu ciudad)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳

Fuente: Elaboración a partir de informe de sostenibilidad Postobón SA, (2022-2023).

**Nota:** para más información consultar el siguiente enlace:

- Enlace del archivo: [ODS Cultura Org.xlsx](#)

## 9. Análisis de la situación actual.

Identificación de las prácticas actuales de la empresa en términos de sostenibilidad y su impacto en el medio ambiente.

Evaluación del nivel de conocimiento y compromiso de los empleados de la empresa en relación con la sostenibilidad.

- Establecimiento de objetivos y metas:
  - Definición de los objetivos de sostenibilidad de la empresa a largo plazo.
  - Desarrollo de metas específicas y medibles para cada objetivo.
- Identificación del público objetivo:
  - Identificación de los empleados y los diferentes departamentos de la empresa que deben estar involucrados en el proceso de transformación cultural.
- Desarrollo de mensajes clave:
  - Identificación de los mensajes clave que deben ser comunicados para lograr los objetivos de sostenibilidad.
  - Desarrollo de mensajes claros, concretos y coherentes con la estrategia de sostenibilidad de la empresa.



- Selección de canales de comunicación:
  - Identificación de los canales de comunicación más efectivos para llegar a los diferentes públicos internos y externos de la empresa.
  - Selección de los canales de comunicación que mejor se adapten a los mensajes clave identificados.
- Planificación y ejecución de actividades de comunicación:
  - Planificación de actividades de comunicación para cada uno de los canales seleccionados.
  - Ejecución de las actividades de comunicación planificadas, incluyendo eventos, campañas de correo electrónico, boletines internos, redes sociales y otros medios.
- Monitoreo y evaluación:
  - Monitoreo constante de las actividades de comunicación y su impacto en la cultura organizacional empresa.
  - Evaluación de los resultados y ajustes necesarios para mejorar la efectividad del plan de comunicación.
  - Este plan de comunicación puede ser adaptado y ajustado de acuerdo con las necesidades y particularidades de la empresa.

## 10. Cronogramas de actividades.

El siguiente cronograma de actividades es una herramienta visual que acompaña sobre cómo actualizar el plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS. Este cronograma incluye tareas sugeridas para desarrollar e implementar una estrategia de comunicación completa que cumpla con los estándares ISO 9001, ISO 26000 e ISO 14001. Cada actividad se ha planificado, teniendo en cuenta la duración, el inicio, el final. Este cronograma es una guía detallada para la planificación y organización de proyectos, enfocada en el diseño y la estrategia, En cambio, sirve como guía para establecer una estrategia de comunicación que cumpla con los objetivos y requisitos. Esta planificación cuidadosa busca fortalecer la cohesión, el compromiso y la identidad corporativa de Postobón.



**Diagnóstico Cultural:** Esta actividad implica analizar la cultura organizacional actual de Postobón para encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influirán en la estrategia de comunicación que se diseñará.

**Capacitación sobre Normas ISO:** El departamento de recursos humanos llevará a cabo una capacitación para familiarizar al personal con los principios y requisitos de las normas ISO 9001, ISO 26000 e ISO 14001, para que puedan integrarlas en la estrategia de comunicación.

**Análisis de Comunicación Interna:** En esta etapa, se realizará un análisis detallado de los canales de comunicación interna de Postobón existentes para determinar áreas que necesitan mejorar. También se buscará garantizar que la comunicación sea efectiva en toda la organización.

**Diseño de Estrategia de Comunicación:** Se desarrollará una estrategia de comunicación integral que integre los principios de las normas ISO y se alinee con los objetivos organizacionales de Postobón, estableciendo los mensajes clave y los medios de comunicación apropiados.

**Desarrollo de Materiales de Comunicación:** Durante esta actividad, se crearán los materiales de comunicación necesarios para implementar la estrategia diseñada, que incluyen folletos, correos electrónicos, presentaciones y publicaciones en redes sociales.

**Implementación de la Estrategia de Comunicación:** En este punto, se implementará la estrategia de comunicación mediante la distribución de los materiales creados y la realización de las acciones planificadas para lograr los objetivos establecidos.

**Monitoreo y Evaluación:** Para garantizar el éxito continuo del plan, se realizará un seguimiento continuo de la implementación de la estrategia de comunicación para evaluar su efectividad, identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario.



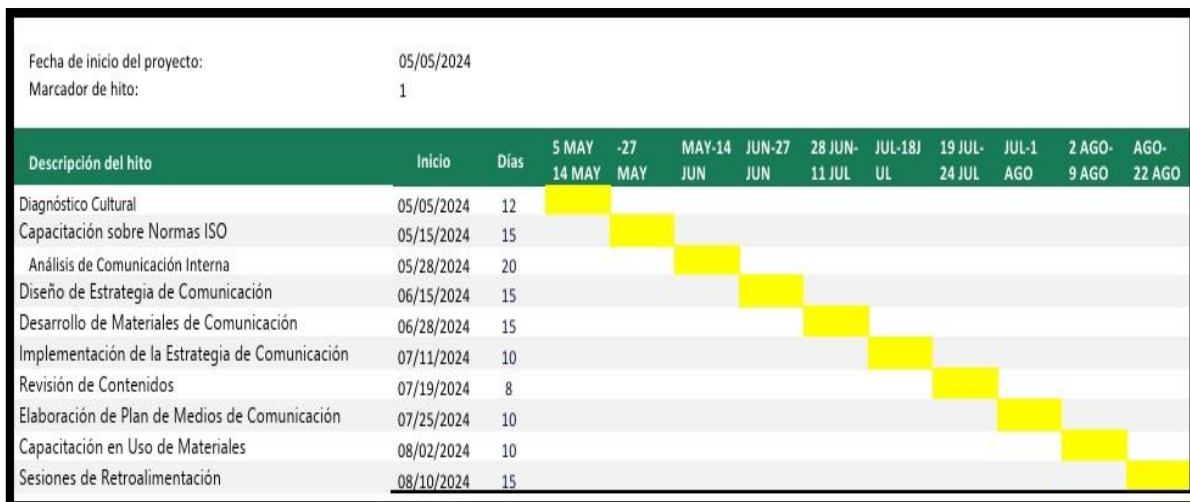
**Revisión de Contenidos:** Durante esta etapa, todos los materiales de comunicación serán revisados minuciosamente para garantizar que sean de alta calidad, precisos y coherente con la estrategia de comunicación establecida.

**Elaboración de un Plan de Medios:** Se creará un plan detallado para la distribución y promoción de los materiales de comunicación, identificando los canales de comunicación más efectivos y programando las fechas de difusión.

**Capacitación en el uso de materiales:** Esta actividad enseñará a todo el personal de Postobón cómo utilizar de manera efectiva los nuevos materiales de comunicación en su trabajo diario.

**Sesiones de retroalimentación:** Se organizarán sesiones regulares donde los interesados internos y externos podrán brindar comentarios y recomendaciones sobre los materiales de comunicación y la estrategia en general, lo que permitirá ajustes y mejoras continuas.

Tabla 5\_Cronograma de actividades.



Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** para más información consultar el siguiente enlace:

- Enlace de archivo: [Diagrama Gantt.xlsx](#)



## 11. Análisis de alternativas.

### 11.1. Alternativa 1: Integración completa de las normas ISO y la cultura de Postobón.

#### Ventajas

- Integración efectiva de los estándares ISO 9001, ISO 26000 y ISO 14001 con los valores y la cultura corporativa de Postobón SAS.
- Mayor coherencia al adaptar la estrategia de comunicación a las características culturales particulares de la empresa.
- Aprovechar la colaboración entre las normas ISO y los valores arraigados en la cultura de Postobón para promover una cultura integral y sostenible.

#### Desventajas

- Integración de varios elementos culturales y requisitos de las normas ISO.
- Debido a la amplia gama de aspectos que abarca esta alternativa, posible resistencia al cambio.
- La capacitación del personal y la alineación de los procesos con las normas y los valores culturales requieren mucho tiempo y recursos.

### 11.2. Alternativa 2: Evolución según estructura fases Adaptativas para la Comunicación Cultural

#### Ventajas

- La adaptación de la estrategia de comunicación a la evolución de la empresa permite abordar gradualmente aspectos específicos de la cultura organizacional de Postobón.
- Alineando la estrategia con los valores y la identidad de Postobón, facilita la identificación y priorización de los aspectos culturales clave para abordar en cada etapa.
- Al agregar nuevos elementos de manera gradual y controlada mientras mantiene la cultura y las prácticas actuales de la empresa, reduce la resistencia al cambio.

#### Desventajas



- Al abordar cada aspecto por separado, puede generar una percepción de fragmentación en la estrategia de comunicación.
- Al concentrarse en aspectos específicos de forma individual, se puede perder de vista la cultura organizacional en su conjunto.
- La implementación secuencial puede llevar mucho tiempo, lo que puede retrasar la obtención de resultados claros.

### **11.3. Alternativa 3** Impacto según prioridad estrategia centrada en la Cultura Clave de Postobón

#### **Ventajas**

- Identificar y priorizar los aspectos más importantes de la cultura organizacional para abordarlos como prioridad.
- Permite una asignación más eficiente de recursos al centrarse en áreas de mayor impacto o necesidad.
- Facilita la adaptación a circunstancias cambiantes al permitir ajustes en función de los resultados y la retroalimentación obtenida.

#### **Desventajas**

- Existe el riesgo de perder de vista aspectos importantes de la cultura organizacional al centrarse únicamente en aquellos que se consideran prioritarios.
- Esto puede causar tensiones internas a menos que se alcance un consenso claro sobre los aspectos prioritarios a abordar.
- Requiere una evaluación y un análisis cuidadosos para identificar correctamente las áreas prioritarias de intervención.

Al examinar estas opciones en el proyecto actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS con base en las herramientas ISO 9001, ISO 26000 y ISO 14001, es importante considerar su potencial impacto en la cultura de la organización e importante considerar cómo se comunicarán los mensajes clave, cuánto compromiso se requiere, cuántos recursos se necesitan y cuán factible es su implementación.



Llevando a cabo un análisis exhaustivo hacia opción para llegar a una decisión sensata y alineada con los objetivos organizacionales. Dicho lo anterior, se realiza una matriz DOFA, para revisar detalladamente cada posible alternativa planteada:

**Análisis DOFA:** Alternativa 1 Integración completa de las normas ISO y la cultura de Postobón.

**Fortalezas:**

- La integración efectiva de varios elementos de la cultura organizacional de Postobón junto con las normas ISO puede generar una visión integral y coherente.
- Al alinear la estrategia de comunicación con los valores y la identidad de Postobón, se logra una mayor coherencia.
- Aprovechar la colaboración entre las normas ISO y los valores culturales de Postobón para promover una cultura integral y sostenible.

**Debilidades:**

- Integración de varios elementos culturales y requisitos de las normas ISO.
- Debido a la amplitud de la estrategia, posible resistencia al cambio.
- La capacitación del personal y la alineación de los procesos requieren una inversión significativa de tiempo y recursos.

**Oportunidades:**

- Alinear la estrategia con los valores de la cultura de Postobón y las normas ISO mejora la reputación de la empresa.
- Potencial para desarrollar una ventaja competitiva mediante la promoción de una cultura organizacional sólida y acorde a los estándares internacionales.
- Potencial para fortalecer las relaciones con los interesados al demostrar un compromiso claro con la calidad, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

**Amenazas:**

- Debido a la complejidad de la estrategia, puede ser difícil mantener la coherencia y la alineación entre sus partes.



- Riesgo de desviarse de los objetivos principales de la organización al abordar varias áreas al mismo tiempo.
- La gestión efectiva de la resistencia al cambio y las tensiones internas durante la implementación

**Análisis de DOFA:** Alternativa 2 Evolución según estructura fases Adaptativas para la Comunicación Cultural.

**Fortalezas:**

- La estrategia de comunicación debe adaptarse gradualmente a la cultura organizacional de Postobón mientras se respetan su identidad y valores.
- Facilitar la identificación y priorización de elementos culturales importantes en cada etapa, alineando la estrategia con los valores y la identidad de Postobón.
- Introducir nuevos elementos de manera gradual y controlada reduce la resistencia al cambio.

**Debilidades:**

- Abordar cada aspecto cultural por separado podría causar una percepción de fragmentación en la estrategia.
- Requiere una cuidadosa planificación y coordinación para garantizar que las diferentes etapas funcionen de manera coherente y coherente.
- La implementación secuencial puede llevar mucho tiempo, lo que puede retrasar la obtención de resultados claros.

**Oportunidades:**

- Al abordar aspectos culturales específicos en cada etapa, se reduce la resistencia al cambio y se mejora la comunicación
- Puede cambiar la estrategia según los resultados y las retroalimentaciones obtenidas en cada paso.
- Podría mejorar la comprensión y la aceptación de la estrategia al involucrar a los colaboradores en el proceso de implementación gradual.

**Amenazas:**



- Para garantizar la coherencia y la continuidad entre las diferentes etapas, es necesaria una cuidadosa planificación y coordinación.
- Si no se logra mantener una visión integral y unificada durante la implementación, existe el riesgo de que la estrategia pierda cohesión.
- Si los resultados tangibles no se materializan rápidamente en cada etapa del proceso, existe la posibilidad de desmotivación.

**Análisis de DOFA:** Alternativa 3 Impacto según prioridad estrategia centrada en la Cultura Clave de Postobón

**Fortalezas:**

- Concentrarse en áreas de la cultura organizacional de Postobón que son importantes y maximizar el impacto de la estrategia de comunicación.
- Posibilidad de una asignación más eficiente de recursos al concentrarse en las áreas que son más importantes y requeridas por la empresa.
- Capacidad para ajustar la estrategia en función de los resultados y las retroalimentaciones obtenidas para adaptarse a los cambios en las circunstancias.

**Debilidades:**

- Se corre el riesgo de ignorar los elementos clave de la cultura organizacional de Postobón al enfocarse únicamente en los asuntos que se consideran de mayor importancia.
- Si no se llega a un acuerdo claro sobre cuáles son los aspectos prioritarios a abordar y cómo deben comunicarse, es posible que surjan tensiones internas.
- Determinar las áreas de intervención prioritarias requiere una evaluación y análisis cuidadosos.

**Oportunidades:**

- Adaptabilidad a los cambios de las circunstancias y mayor flexibilidad para adaptar la estrategia a los resultados.
- Es posible tener un gran impacto al abordar aspectos importantes de la cultura organizacional de Postobón.



- Podría mantener un enfoque claro y centrado en los objetivos al priorizar las áreas de intervención más importantes para la empresa.

**Amenazas:**

- Es necesario llevar a cabo una evaluación precisa y llegar a un consenso claro sobre las áreas que deben ser abordadas con el fin de garantizar su alineación con los valores y la identidad de Postobón.
- Es posible que sea un desafío mantener la coherencia y la alineación entre las áreas de comunicación prioritarias y el resto de la estrategia.
- Si las áreas prioritarias no se seleccionan cuidadosamente y no se gestionan adecuadamente durante la implementación, existe el riesgo de desviarse de los objetivos principales de la organización.

**11.4. Selección de la alternativa más apropiada:**

Según la evaluación de las alternativas y los objetivos de Postobón SAS, la Alternativa 3 Impacto según prioridad estrategia centrada en la Cultura Clave de Postobón sería la mejor opción. Con esta opción, se puede maximizar el impacto de la estrategia de comunicación y concentrarse en los aspectos más importantes de la cultura organizacional. Además, permite mantener un enfoque claro y enfocado en los objetivos organizacionales, así como flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Aunque presenta ciertas debilidades y riesgos, el equipo responsable del proyecto puede reducirlos mediante una evaluación y planificación cuidadosas.

**11.4.1. Justificación de la alternativa seleccionada:**

Un paso importante para garantizar el éxito y la efectividad de la iniciativa es investigar y elegir la estrategia de comunicación más adecuada para actualizar el plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón S.A.S. Dicho enfoque priorizado se ha revelado como la opción más adecuada para la empresa después de un análisis exhaustivo de las tres opciones propuestas. Esta decisión se basa en una evaluación exhaustiva de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada enfoque, así como en los objetivos organizacionales y las necesidades específicas de Postobón.



• **Enfoque especial en áreas prioritarias:** Postobón S.A.S puede beneficiarse al identificar y abordar áreas específicas dentro de su cultura organizacional que requieren atención inmediata. Al priorizar estas áreas, las empresas pueden centrar sus esfuerzos y recursos en aspectos que tienen un impacto significativo en la cultura y los resultados organizacionales.

• **Maximizar el impacto:** Al centrarse en áreas prioritarias, esta alternativa maximiza el impacto de la estrategia de comunicación. Al abordar aspectos clave de la cultura organizacional, Postobón puede lograr un cambio significativo y duradero que impulse la cohesión, el compromiso y la identidad corporativa entre las partes interesadas, colaboradores y proveedores.

• **Asignación eficiente de recursos:** Esta opción permite una asignación de recursos más eficiente al centrarse en las áreas que son más relevantes y necesarias para la empresa. Al priorizar áreas específicas, Postobón puede optimizar el uso de sus recursos, evitar la expansión y asegurar que los esfuerzos se centren en los aspectos que generan el mayor retorno de la inversión en términos de impacto cultural y organizacional.

• **Flexibilidad para adaptarse:** La flexibilidad es importante a este enfoque permite a Postobón adaptar su estrategia de comunicación a medida que surgen nuevas circunstancias o se obtienen resultados y retroalimentación. Esto garantiza que la empresa pueda adaptar su enfoque según sea necesario para superar los desafíos emergentes y aprovechar las oportunidades existentes.

• **Mantener un enfoque claro y enfocado:** Al priorizar ciertas áreas, esta alternativa ayuda a mantener un enfoque claro y enfocado en los objetivos organizacionales. Al evitar distribuir recursos y esfuerzos en áreas menos relevantes, Postobón puede mantener su atención en los aspectos más importantes de su cultura organizacional, asegurando que su estrategia de comunicaciones esté alineada con los objetivos generales de la empresa.

La alternativa 3 ofrece una combinación de enfoque específico, maximización del impacto, asignación eficiente de recursos, flexibilidad para adaptarse y mantenimiento de un enfoque claro y enfocado, lo que la convierte en la opción más adecuada para Postobón S.A.S a la hora de actualizar el plan de comunicación de la cultura organizacional.



## 12. Solución de ingeniería.

El inicio del proyecto de actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS conlleva a un compromiso fundamental de la empresa con los valores, la identidad y la visión. Como una empresa con lazos culturales profundos y una larga historia de compromiso con la excelencia, Postobón reconoce la importancia de fortalecer aún más su cultura organizacional. Al utilizar las herramientas proporcionadas por las normas ISO 9001, ISO 26000 y ISO 14001 para mejorar la forma en que la empresa se comunica con sus stakeholders, colaboradores y proveedores, así como para establecer las bases de una cultura que refleje sus valores y principios fundamentales.

Por objetivo fomenta la cohesión, el compromiso y la identidad corporativa en toda la organización al alinear la estrategia de comunicación con la cultura distintiva de Postobón, lo que impulsará el éxito sostenible y el crecimiento continuo.

### 12.1. Implementación integral de estándares ISO.

El plan de comunicación de Postobón se actualizará completamente para cumplir con los estándares de calidad, responsabilidad social y gestión ambiental de ISO con esta solución. Esto ayudará a cumplir con los objetivos generales y específicos propuestos al fortalecer la cohesión, el compromiso y la identidad corporativa entre los stakeholders, colaboradores y proveedores.

#### 12.1.1. Plan de acción:

- **Diagnóstico Cultural: Identificar Oportunidades.**

Realizar un análisis crítico de la cultura organizacional actual de Postobón para encontrar áreas de mejora y oportunidades para alinearse con las normas ISO.

- **Formación Total: Enseñanza e instruyendo en las ISO.**

Creando e implementando un plan de capacitación completo para todos los empleados sobre los principios y requisitos de las normas ISO.

- **Adaptación sistemática: Integración de estándares.**



Adaptar los procedimientos y procedimientos actuales para cumplir con los estándares de las normas ISO, abordando específicamente los aspectos identificados en el análisis crítico.

- **Monitoreo Continúo Garantizando la evolución.**

Establecer un sistema de seguimiento y mejora continua para garantizar el cumplimiento de los estándares ISO y el desarrollo de la cultura organizacional de Postobón

## **12.2. Enfoque prioridad dada a la Norma ISO 9001.**

A través de la priorización de la implementación de la norma ISO 9001, Postobón podrá mejorar más la calidad de sus productos y servicios, lo que aumentará la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa. Esta solución se ajusta particularmente al objetivo específico de implementar la norma ISO 9001 de gestión de calidad para garantizar la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos y productos.

### **12.2.1. Plan de acción:**

- **Análisis Focalizado: Identificación de áreas de mejora**

Realizar un análisis completo de los procedimientos y productos actuales de Postobón para determinar áreas de mejora de calidad.

- **Implementación Rigurosa: Basado en la calidad**

Definir nuevas alternativas ante un sistema de gestión de calidad que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001, dando prioridad a las áreas importantes identificadas en el examen.

- **Capacitación especializada: Formando especialistas en ISO 9001.**

Enseñar al personal los principios y prácticas de gestión de calidad establecidos por la norma ISO 9001, centrándose en los aspectos más relevantes para la mejora continua.

- **Evaluación Continua: Buscando mejora constantemente por medio de indicadores clave de desempeño (KPIs).**



Establecer indicadores clave de desempeño, también conocidos como KPIs, para monitorear el desempeño del sistema de gestión de calidad y realizar mejoras continuas cuando sea necesario.

### 12.3. Enfoque en la Responsabilidad Social Corporativa (ISO 26000)

El enfoque en la implementación de la norma ISO 26000 de responsabilidad social corporativa permitirá a Postobón fomentar una cultura de responsabilidad y compromiso social. Esto está en línea con el objetivo específico de implementar la norma ISO 26000 para promover la estrategia y las operaciones de la organización.

#### 12.3.1. Plan de acción

- **Una evaluación integral tiene como objetivo representar el impacto social.**  
Analizar la responsabilidad social corporativa de Postobón y determinar si cumple con los principios de la norma ISO 26000.
- **Estrategia de Implementación: Respondiendo a la responsabilidad.**  
Crear e implementar un plan de acción para abordar las áreas clave de responsabilidad social corporativa identificadas en el análisis, dando prioridad a las que tienen un mayor impacto en la comunidad y el medio ambiente.
- **Integración organizacional: comprometerse en todos los niveles.**  
Todos los niveles de la organización deben participar en iniciativas de responsabilidad social y fomentar una cultura de participación y contribución.
- **Mediciones Claras: Cuantificando el impacto social**  
Para evaluar el impacto de las iniciativas de responsabilidad social, donde establezca métricas y objetivos claros y se haga ajustes según sea necesario para mejorar su efectividad.

### 12.4. Integración de la Norma ISO 14001 en la Estrategia de Comunicación.

Esta solución se enfoca en incorporar la norma de gestión ambiental ISO 14001 en la estrategia de comunicación corporativa de Postobón. Al hacerlo, la empresa demuestra su



compromiso con la protección del medio ambiente y la gestión responsable de sus impactos ambientales, al mismo tiempo que fortalece la cultura organizacional de sostenibilidad.

#### **12.4.1. Plan de acción:**

- **Evaluación Ambiental Inicial:**  
Evaluar los efectos ambientales de las operaciones de Postobón para determinar áreas de mejora y posibles soluciones.
- **Posibles mejoras o actualizaciones de Políticas y Objetivos Ambientales:**  
En línea con los requisitos de la norma ISO 14001, establecería políticas ambientales claras y objetivos específicos para mejorar el desempeño ambiental de la empresa.
- **Revisión ante la Implementación de Sistemas de Gestión Ambiental:**  
Para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la ISO 14001, desarrollar e implementar sistemas de gestión ambiental que aborden los aspectos clave identificados en la evaluación inicial.
- **Comunicación y Sensibilización Interna y Externa:**  
Crear programas de sensibilización ambiental para el personal de Postobón, educándolos sobre la importancia de la gestión ambiental y su papel en la consecución de los objetivos ambientales de la empresa. crear materiales de comunicación externos que resalten los esfuerzos ambientales de Postobón y transmitan de manera clara y transparente los compromisos y logros de la empresa en esta área.

#### **12.5. Construcción de una estrategia de comunicación integral.**

Esta solución radica en crear una estrategia de comunicación completa que cubra todos los aspectos de la cultura organizacional de Postobón, como la calidad, la responsabilidad social y la gestión ambiental. Al adoptar un enfoque holístico, la empresa puede garantizar una comunicación coherente y efectiva que fomente la cohesión, el compromiso y la identidad corporativa entre los stakeholders, colaboradores y proveedores.

#### **12.5.1. Plan de acción:**



- **Evaluación de la Comunicación: Comprensión de los Requerimientos.**  
Realizar un análisis crítico de la cultura organizacional actual de Postobón para encontrar áreas de mejora y oportunidades para alinearse con las normas ISO.
- **Diseño Estratégico: Definir Mensajes Clave y Objetivos.**  
Construir e implementar una estrategia de comunicación completa que incorpore mensajes importantes sobre calidad, responsabilidad social y gestión ambiental. Esto garantizará que la narrativa sea coherente y alineada con los objetivos organizacionales.
- **La implementación gradual: Implica el desarrollo y ejecución de la estrategia.**  
Crear materiales de comunicación específicos para cada aspecto de la cultura organizacional utilizando una variedad de canales y plataformas.
- **Monitoreo y comentarios: mejoras continuas para la eficacia.**  
Establecer mecanismos de retroalimentación y evaluación para medir la efectividad de la estrategia de comunicación y realizar los cambios y mejoras necesarios para asegurar su éxito a largo plazo.

### 13. Análisis de costos.

Según García (2007), un costo se define como “el conjunto de los recursos sacrificados o perdidos para alcanzar un bien específico. También, se considera como el “valor monetario de los recursos que se entregan o promete entregar a cambio de bienes o servicios que se adquieren”. Para el presente trabajo los costos serán todos aquellos elementos por considerar para la implementación de procesos (actividades) que garanticen la apropiación de una cultura sostenible dentro de la cultura organizacional de Postobón SA en cada uno de sus Stakeholders (Accionistas, consumidores, clientes, colaboradores, proveedores, comunidades, gobierno).

Cabe mencionar que dentro de los requisitos para que una empresa o los procesos dentro de esta sean considerados sostenibles es importante tener en cuenta aspectos políticos,



económicos, sociales, productivos, tecnológicos y administrativos. Es por esta razón que el análisis de costos incluye una serie de actividades propuestas que permitirán el cumplimiento de los objetivos de este trabajo y la empresa en torno a la cultura sostenible y organizacional, sin olvidar cada aspecto definido dentro de sostenibilidad mencionados anteriormente.

Para tener una idea más clara de los costos que se puedan generar por la implementación y ejecución de las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos empresariales y de este trabajo, se consultó e investigo con diferentes compañías el costo de cada una de las actividades propuestas. A continuación, se presenta la Tabla 6\_Actividades propuestas, grupo de interés, actualización de las normas ISO 90001, 26000, 14001, programa implementado, costo unitario y el costo total., donde se describen las actividades propuestas, grupo de interés al cual iría dirigida la actividad, si dentro de la compañía se está ejecutando dicha actividad y el programa al cual pertenece, la cantidad a implementar, el coto por valor unitario y el costo total de cada una de estas (Anexo\_1 Costos).

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



Tabla 6\_Actividades propuestas, grupo de interés, actualización de las normas ISO 90001, 26000, 14001, programa implementado, costo unitario y el costo total.

Estrategia	Grupo de Interés						Programa dentro de la empresa	Estado	Cantidad	Periodicidad	Costo unitario	Costo total	Observaciones	
	Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores								Consumidores
<b>Divulgación en medios de comunicación virtuales</b>														
Sitios web	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	-
Redes sociales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000	12 meses
App Digital Huella de carbono, Tips para implementar en casa,	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	-	Propuesto	1	Anual	\$ 20,000,000	\$ 20,000,000	-
Intranet Nosotros Postobón				🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ 2,600,000	\$ 2,600,000	-
WhatsApp corporativo				🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ -	\$ -	-
Carteleras virtuales				🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	-
Correos (físicos y electrónicos)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	Ind	Diaria	\$ -	\$ -	-
Comunicación masiva (televisión, radio, vallas, entre otros medios)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	Ind	Minuto	Desde 650.000	-	Valor depende del tiempo al aire y medio de difusión
Comunicación relacional		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Semanal	\$ 400,000	\$ 400,000	-
Línea de servicio al cliente				🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000	12 meses
Línea de transparencia	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000	12 meses
Línea para proveedores				🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000	12 meses
Reportes de autorregulación	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	Ind	Mensual	\$ 1,000,000	-	-
Comunicaciones de marca y promocionales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 2,800,000	\$ 33,600,000	12 meses

<b>Divulgación en medios de comunicación Físicos</b>														
Revista SOMOS Postobón				🌳				-	Implementado	1	Anual	\$ 1,200,000	\$ 1,200,000	-
Carteleras físicas	🌳	🌳	🌳	🌳		🌳		-	Implementado	6	Anual	\$ 970,000	\$ 5,820,000	6 Carteleras en todas las instalaciones, varía el precio según el total de c. instaladas en cada una de las seccionales
Publicación El Buen Negocio				🌳	🌳		🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ 2,880,000	\$ 2,880,000	-
Comunicaciones formales		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳		-	Implementado	Ind	Diaria/Mensual	\$ 500	-	Depende de la cantidad de publicaciones entregadas
Material de comunicación en punto de venta				🌳		🌳		-	Implementado	Ind	Diaria	\$ 500,000	-	Depende del numero de puntos a los cuales se les va hacer entrega del material
Comunicados de prensa		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳		-	Implementado	Ind	Mensual	\$ 500,000	-	Depende del numero de comunicados de prensa
Informes de gestión y	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Anual	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000	-
Comunicación para el desarrollo y la educación	🌳			🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Mensual	\$ 500,000	\$ 500,000	-
Creación de la galería de la sostenibilidad	🌳			🌳	🌳	🌳	🌳	-	Propuesto	1	Semestral	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000	Solo planificación y coordinación del evento
Material didáctico y participativo	🌳			🌳				-	Propuesto	Ind	Semestral	Desde 140.000	-	Depende de la cantidad, tipo y material para la elaboración del
Infografía temas de sostenibilidad (agua, manejo residuos sólidos, Botellas retornables (reciclaje)	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	-	Propuesto	Ind	Trimestral	\$ 550,000	-	-

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



Eventos														
Eventos de compañía y reuniones (Feria postobon, Carrera de observación)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	Feria Postobón	Implementado	1	Semestral	\$ 1,750,000	\$ 1,750,000	Solo planificación y coordinación del evento
Eventos virtuales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	Ind	Semestral	\$ 1,750,000	-	Solo planificación y coordinación del evento
Reuniones con comunidades rurales	🌳							HIT Social	Implementado	Ind	Mensual	\$ 750,000	-	Refrigerio, salon, sillas, otros-Varia según el numero de participantes
Relaciones públicas y patrocinios de eventos	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	Ind	Semestral	\$ 1,750,000	-	Solo planificación y coordinación del evento
Capacitaciones stakeholders internos (Manejo de los recursos naturales, manejo de residuos solidos, sostenibilidad)		🌳		🌳			🌳	Postobón BID	Propuesto	1	Semestral	\$ 150,000	\$ 150,000	Solo capacitador por hora de capacitación
Capacitaciones stakeholders externos (Técnicas ecoamigables, Certificación de procesos verdes, empoderamiento a grupos de discusión y participación multiactores para la apropiación de la cultura sostenible en la C.	🌳			🌳		🌳	🌳	Postobón BID	Propuesto	1	Semestral	\$ 150,000	\$ 150,000	Solo capacitador por hora de capacitación
		🌳		🌳		🌳		-	Propuesto	Ind	Semestral	\$ 750,000	-	Refrigerio, salon, sillas, otros-Varia según el numero de participantes
Evaluación														
Encuestas, estudios y sondeos	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	1	Semestral	500.000-25.000.000	500.000-25.000.000	El valor varia según el tipo de encuesta aplicada virtual-fisica y el numero de encuestados
Herramientas adicionales														
Participación en campañas y actividades de los sectores publico y privados (iniciativas como GBD, siembra un arbol,	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	Voluntariado corporativo	Propuesto	Ind	Mensual	\$ 4,500,000	-	Transporte por hora y refrigerio. Depende del numero de participantes
Participación en campañas de donación frente a emergencias (inundaciones, terremotos) en	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	Voluntariado corporativo	Propuesto	Ind	Mensual	\$ 4,500,000	-	Transporte por hora y refrigerio. Depende del numero de participantes
Visitas a centros especializados (Fundaciones, zoológicos, empresas del sector publico y privado) para vivencias experienciales en las que se	🌳			🌳			🌳	-	Propuesto	1	Semestral	\$ 6,000,000	\$ 6,000,000	Ingreso, Transporte por hora y refrigerio. Depende del numero de participantes
Centro de acopio y manejo de residuos solidos-Separación	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳	-	Propuesto	1	Definitiva	\$ 780,000,000	\$ 780,000,000	Una unica inversion definitiva
Instalaciones amigables: Sensores de luz y agua		🌳		🌳			🌳	-	Propuesto	Ind	Definitiva	\$ 130000-350000	-	Valor por unidad de sensor. Una unica inversion definitiva, no incluye instalacion del sistema ni mantenimiento anual. Depende de la cantidad de sensores a
Escuela de formación de líderes: temas ambientales y sostenibilidad	🌳			🌳			🌳	-	Propuesto	1	Semestral	\$ 300,000	\$ 300,000	Capacitador por hora de capacitación y salon para reuniones. Depende del numero de sesiones. Este valor es por
Incentivos: Mejora en la calidad de vida, hogar, alimentación, recreación, etc	🌳	🌳		🌳			🌳	FARO	Implementado para colaboradores (social issues)	Ind	Mensual	-	-	Varia según el tipo de incentivo
	🌳			🌳			🌳							
	Ind			🌳			🌳							

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de sostenibilidad Postobón SA 2022.



**Nota:** para más información consultar el siguiente enlace:

- Enlace de archivo: [Anexo 1 Costos.xlsx](#)

Es importante mencionar que los costos y valores presentados en el ANEXO 1 (Tabla de costos y actividades) son valores aproximados obtenidos de diferentes proveedores en materia de diseño, elaboración, coordinación y ejecución de material virtual, físico y eventos presenciales, lo anterior dado que no se tiene información precisa de los gastos de las actividades ya implementadas y ejecutadas por la compañía (Postobón SA) y aun no hay un planteamiento oficial del número de participantes, periodicidad y actividades que se ejecutaran, todo esto está ligado a las propuestas aceptadas por parte de la organización. Por esta razón, se plantea la generación de una mesa de trabajo, en la cual se definan dichos parámetros que permitan la ejecución y puesta en marcha de las actividades propuestas.

Para la realización de esta propuesta y el análisis de costos de esta se siguió el sistema de costos propuesto por (Douglas, 1998), el cual establece unos pasos en los cuales se basó este análisis. Dentro de las actividades desarrolladas se identificaron y definieron las actividades relevantes implementadas y propuestas, se organizaron las actividades por tipo, se identificaron los componentes del costo y, por último, se asignaron los respectivos costos.

Este sistema permitió la identificación de las actividades que dentro de la empresa ya se implementan y la propuesta de nuevas que pueden traer un beneficio a la compañía y permitirán el cumplimiento del objetivo de la empresa y de este trabajo, el cual se basa en involucrar la cultura sostenible en la cultura organizacional y la puesta en práctica y apropiación de esta, por parte de los diferentes Stakeholders de Postobón SA.

#### **14. Tabla de Resumen.**

El cuadro de resumen proporciona una visión concisa y estructurada del plan de acción general para la actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional de



Postobón SAS. Este resumen incluye objetivos claros, acciones específicas, metas indicadoras y los responsables de cada actividad.

Cada objetivo del cuadro representa una meta estratégica para mejorar aspectos específicos de la cultura organizacional y alinearla con los estándares ISO pertinentes. Implica evaluar la cultura actual, brindar capacitación a los empleados, adaptar los procesos y establecer un sistema de seguimiento y mejora.

Esta detallado para la planificación y organización, siendo una herramienta para establecer una estrategia de comunicación que cumpla con los objetivos y requisitos de la empresa. El cuadro de resumen incluye metas, están diseñadas para brindar una evaluación hacia el impacto de las actividades realizadas dentro del plan de acción, permitiendo una evaluación precisa del avance hacia los objetivos establecidos. Además, se especifica el equipo o los responsables de cada acción, lo que garantiza una clara asignación de responsabilidades.

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



Tabla 7\_Tabla de Resumen

<b>TABLA RESUMEN DEL PROYECTO INTEGRADOR: ACTUALIZACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE POSTOBÓN SAS CON BASE EN LAS HERRAMIENTAS ISO 9001, ISO 26000, ISO 14001.</b>			
Objetivos	Acción	Meta Indicador	Responsables
<b>Análisis crítico de la cultura organizacional actual de Postobón SAS</b>	Conducir entrevistas estructuradas con empleados de diferentes niveles.	Obtener perspectivas sobre la percepción de la cultura organizacional.	DEPARTAMENTO GESTION HUMANA
	Realizar encuestas anónimas y específicas sobre la cultura organizacional.	Identificar áreas de mejora y fortaleza dentro de la cultura actual.	DEPARTAMENTO GESTION HUMANA
	Analizar documentos internos y externos que describan la cultura organizacional.	Evaluar la coherencia entre la cultura declarada y la practicada.	EQUIPO GESTION
<b>Estrategia metodológica para la apropiación de la cultura actual que reflejen los valores y la</b>	Organizar talleres para instaurar con empleados de diferentes departamentos	Definir los valores clave de la cultura organizacional.	EQUIPO GESTION

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



<b>identidad de la cultura organizacional de Postobón SAS</b>	Facilitar sesiones de retroalimentación sobre la propuesta de valores y cultura	Asegurar el alineamiento de los empleados con la nueva estrategia.	EQUIPO GESTION
	Elaborar un plan de comunicación interna para socializar la nueva estrategia.	Lograr un entendimiento y aceptación generalizados en cada área de la empresa.	EQUIPO GESTION
<b>Aplicar las normas ISO 9001 de gestión de calidad para garantizar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos y la mejora continua de los procesos y productos.</b>	Implementar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9001.	Mejorar los procesos operativos clave para aumentar la eficiencia en un porcentaje positivo para la empresa.	DEPARTAMENTO DE CALIDAD
	Establecer KPIs para medir la satisfacción del cliente y la mejora continua.	Mejorar el porcentaje de satisfacción del cliente en el menor tiempo posible del año	DEPARTAMENTO DE CALIDAD
	Realizar auditorías internas regulares para monitorear el cumplimiento.	Identificar no conformidades y áreas de mejora.	DEPARTAMENTO DE CALIDAD
<b>Aplicar la norma ISO 26000 de responsabilidad social corporativa para promover la estrategia y</b>	Desarrollar un canal de ética y conducta alineado con la ISO 26000.	Implementar el canal de ética en toda la organización.	EQUIPO GESTION

# PROYECTO DE GRADO

## PROYECTO DE INTEGRACIÓN



<b>operaciones de la organización</b>	Iniciar programas de responsabilidad social corporativa (RSC) centrados en la comunidad.	Impactar positivamente a las familias y locales en un periodo determinado.	EQUIPO GESTION
	Establecer alianzas con proveedores que compartan los mismos valores de RSC	Tener un buen porcentaje de proveedores alineados con las prácticas de RSC por más de dos años.	EQUIPO GESTION
<b>Aplicar la norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental para gestionar los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios.</b>	Realizar una evaluación inicial de los impactos ambientales.	Identificar y reducir el impacto ambiental en un mejor porcentaje en el primer año	DEPARTAMENTO AMBIENTAL
	Implementar prácticas de gestión de residuos y reciclaje.	Lograr una tasa de reciclaje del 50% para el 2025.	DEPARTAMENTO AMBIENTAL
	Capacitar a los empleados sobre prácticas sostenibles y reducción de huella de carbono.	Reducir las emisiones de carbono en un mejor porcentaje en dos años.	DEPARTAMENTO AMBIENTAL

Fuente: Elaboración propia.

**Nota:** para más información consultar el siguiente enlace:

Enlace de archivo: [TABLA DE RESUMEN.xlsx](#)



## 15. Conclusiones.

La actualización del plan de comunicación de la cultura organizacional de Postobón SAS con base en las normas ISO 9001, ISO 26000 e ISO 14001 ha sido fundamental para promover una cultura organizacional sólida, ética y orientada hacia la excelencia, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental a mejorado significativamente en lo siguiente:

- La integración de los principios y requisitos de las normas ISO 9001, ISO 26000 e ISO 14001 en el plan de comunicación ha fortalecido la comprensión y el compromiso del personal con los valores de calidad, responsabilidad social y gestión ambiental de la empresa.

- Se ha observado una mejora significativa en la coherencia y consistencia de los mensajes comunicados tanto interna como externamente, lo que ha facilitado la alineación de todas las áreas de la organización hacia metas comunes y ha fortalecido la reputación de Postobón como una empresa comprometida con la excelencia, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental.

- La comunicación transparente y ética sobre los procesos de calidad, responsabilidad social y gestión ambiental ha generado una mayor confianza entre los stakeholders y ha contribuido a una mejor percepción de la empresa por parte de la comunidad, los clientes y otros grupos de interés.

- La actualización del plan de comunicación ha permitido identificar áreas de mejora en la gestión de la calidad, la responsabilidad social y el desempeño ambiental de Postobón, así como establecer objetivos claros y medibles para su continua mejora.

- La comunicación efectiva sobre el compromiso de Postobón con la calidad, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente ha reforzado su posición como líder en su sector y ha generado ventajas competitivas significativas en el mercado.



## 16. Bibliografía.

- Red Española para el Desarrollo, S. (2021). *Hacia una cultura sostenible. Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. España: Gobierno de España.
- AENOR. (2007). *Normas de gestión ambiental, calidad y prevención*. Obtenido de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente67458.pdf>
- Amorós, A. (2005). *Gestión del cambio y la innovación: un reto de las organizaciones modernas*. Obtenido de <https://d-nb.info/1097297837/34>
- Ansoff. (2008).
- Avella, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de administración*, 23.
- Avendaño, W. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Desarrollo Sostenible: una mirada desde la Declaración de Río de 1992*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5364560.pdf>
- Belen, A. (2005). *LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA 0*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/782/78212103.pdf>
- Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales, u. (2018). *Cultura, cuarto pilar del desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.agenda21culture.net/es/documentos/cultura-cuarto-pilar-del-desarrollo-sostenible>
- CAMARA COMERCIO V. (2023). *Importancia de la Identidad Corporativa*. Obtenido de [https://www.camaravalencia.com/wp-content/uploads/2023/01/importancia\\_identidad\\_corporativa.pdf](https://www.camaravalencia.com/wp-content/uploads/2023/01/importancia_identidad_corporativa.pdf)
- Carrasco, M. &., Gallego, Montalban, Gassò, & Salle, G. &. (2018). Obtenido de [https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa\\_Circular\\_fundamentos\\_y\\_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa_Circular_fundamentos_y_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover)
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios gerenciales*, 352-365.
- Castillo, J. (2015). *OBLIGACIONES JURÍDICAS DE LAS EMPRESAS PARA LA PROTECCIÓN Y RESPETO DEL MEDIO AMBIENTE EN COLOMBIA*. Obtenido de



<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9406/CastilloJorge2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chiavenato, I. (2022). Obtenido de [https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753&pg=epubcfi\(/6/24\[data-uuid-999cb44b675843febbd2a3ea498956f4\]!/4/58\[data-uuid-3517f55bad7d4bcd862fa058f5b88215\]/1:0\)](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20753&pg=epubcfi(/6/24[data-uuid-999cb44b675843febbd2a3ea498956f4]!/4/58[data-uuid-3517f55bad7d4bcd862fa058f5b88215]/1:0))
- Corrales, A. (2016). *IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD SEGUN ISO 9001*. Obtenido de [https://oa.upm.es/44096/1/PFC\\_ANDRES\\_CORRALES\\_OJEADO.pdf](https://oa.upm.es/44096/1/PFC_ANDRES_CORRALES_OJEADO.pdf)
- Cortes, C., & . (2020). *METODOLOGÍA PARA APLICAR UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ALINEADO CON LA ESTRATEGIA*. Obtenido de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/17680/9/CortesCatalina\\_2020\\_CambioCulturaOrganizacional.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/17680/9/CortesCatalina_2020_CambioCulturaOrganizacional.pdf)
- Cortes, P. (2022). *SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DIRECCIONADA A LA SOSTENIBILIDAD DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN EN SANTIAGO DE CALI-COLOMBIA*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Douglas, H. (1998). *El sistema de costos basado en las actividades (ABC), guía para su implementación en pequeñas y medianas empresas*. Alfaomega.
- E., G. Y. (s.f.). *conflicto ante los cambios en las organizaciones complejas y su incidencia en la cultura*.
- Ean, U. (2020). *Estrategia de cultura sostenible Universidad EAN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible>
- Escobar, M. (2015). *Asi somos en Postobon: Declaración de los principios rectores que inspiran nuestra etica corporativa*. Obtenido de <https://docplayer.es/18716150-En-postobon-declaracion-de-los-principios-rectores-que-inspiran-nuestra-etica-corporativa.html>
- Escuela de Administracion de empresas de, S. (2007). *Informe de actividades del centro de estudios de sostenibilidad*. Sao Paulo Brasil: Fundación Getulio Vargas.
- Etece, E. (2023). *Enciclopedia concepto: Cultura*. Obtenido de <https://concepto.de/cultura/>
- Farias, O. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. . *Daena (International Journal of Good Conscience)*, 72-91.



- Forrester, J. (2017). *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>
- Fund, I. M. (2021). *EL CAMBIO CLIMATICO Y SUS DESAFIOS PARA LATINOAMERICA Y EL CALRIBE*. Obtenido de <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/REO/WHD/2021/Spanish/CH3.ashx>
- Garcia Alvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- Garcia, E. (2023). *Identificación de los impactos ambientales en las operaciones de Avianca S.A.* Obtenido de <https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/98641067-dc43-4919-9282-84059c938224/content>
- Gil, A., & Barcellos, L. (2011). Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, vol. 20, núm. 2, 1-22.
- Gob , A. (2014). *sistema de Gestión Ambiental, ISO 14001*. Obtenido de Toda empresa debe tener en cuenta estas normas pues son el punto de partida en la estrategia de
- Gross, M. (2007). *Definición y características de la cultura organizacional* . Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/definicion-y-caracteristicas-de-la-cultura-organizacional-actualizado>
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Hawkes, J. (2001). *The Fourth Pillar of Sustainability: Culture's essential role in public planning*. . Australia: Common Ground Publishin.
- Helfat, C., & Winter, S. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: trategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 1243–1250.
- Hernandez, O. (2019). *Propuesta de un modelo de diagnóstico integrado de la gestión de la producción utilizando conceptos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/9510>
- Hunger, J., & Mejia, G. (2007). *Administracion estrategica y politica de negocios*. Mexico: Pearson Educación.
- IDEAM. (2016). *POLÍTICA NACIONAL DE CAMBIO CLIMÁTICO* . Obtenido de <http://www.cambioclimatico.gov.co/directorio-del-cambio-climatico>
- Intergovernmental Panel, o. C. (2013). *Contribution of Working Group I to the fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Climate Change 2013: The Physical Science Basis: Final Draft Underlying Scientific-Technical Assessment, Stockholm, Sweden*. Stockholm, Sweden.



- ISO 14001. (2015). *Sistemas de Gestión Ambiental Requisitos*. Obtenido de [https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod\\_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf](https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf)
- ISO. (2010). Obtenido de <https://americalatina genera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- ISO 26000. (2014). *GUÍA ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL*. Obtenido de <https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20ISO%2026000%3F,gesti%C3%B3n%20y%20no%20es%20certificable.>
- ISO 9001. (2021). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. Obtenido de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>
- ISO14004. (2004). *SISTEMAS AMBIENTALES*. Obtenido de [https://www.uma.es/media/files/ISO\\_14004\\_2004.pdf](https://www.uma.es/media/files/ISO_14004_2004.pdf)
- ISO26000. (2010). *GUIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL*. Obtenido de <https://americalatina genera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- ISOTOOLS. (2013). *Certificado ISO 9001: Mejorando la calidad y el éxito empresarial*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2023/05/10/certificado-iso-9001-mejorando-la-calidad-y-el-exito-empresarial/>
- krick, T. (2006). *El compromiso con los stakeholders*. Obtenido de <https://www.mas-business.com/docs/Espanol%20Stakeholder%20Engagement%20Handbook.pdf>
- Macias, M. (2019). *RESISTENCIA AL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA PARA MINIMIZARLO*. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Massolo, L. (2015). *Introducción a las herramientas de gestión ambiental*. Obtenido de <https://doi.org/10.35537/10915/46750>
- Mayo, E. (1972). *PROBLEMAS HUMANOS DE UNA CIVILIZACION INDUSTRIAL*. Buenos Aires: Galatea.
- Mena. (2018). Obtenido de La cultura organizacional, elementos generales: <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Mena. (2018). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL ELEMENTOS GENERALES...* Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>
- Mena. (2018). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ELEMENTOS GENERALES..* Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26118w/La%20sostenibilidad%20empresarial.pdf>



- Mendez, L. (2009). *NORMAS ISO 14000 COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL*. Obtenido de <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/LORENA-MENDEZ-ORTIZ.pdf>
- MINAMBIENTE. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods/>
- Ministerio de ambiente, y. (2012). *Plan Nacional de Adaptación al cambio climático*. Obtenido de <https://www.minambiente.gov.co/cambio-climatico-y-gestion-del-riesgo/plan-nacional-de-adaptacion-al-cambio-climatico/>
- Ministerio de Ambiente, y. (2022). *Empresas: la Estrategia Colombia Carbono Neutral del Minambiente iniciará un nuevo ciclo*. Obtenido de <https://cutt.ly/ZXHKUml>
- Ministerio para la Transición, E. (2021). *Qué es el cambio climático*. Obtenido de <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/cumbre-cambio-climatico-cop21/el-cambio-climatico/>
- ohmae. (2006). Obtenido de [https://www.google.com.co/books/edition/Innovaci%C3%B3n\\_organizacional/z4sEEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Art%C3%ADculos+sobre+CULTURA+ORGANIZACIONAL&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Innovaci%C3%B3n_organizacional/z4sEEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Art%C3%ADculos+sobre+CULTURA+ORGANIZACIONAL&printsec=frontcover)
- ONU. (2023). *Acción por el clima: ONU*. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>
- Organization for Economic Cooperation , a. (2014). *Latin American Economic Outlook 2014: Logistics and Competitiveness for Development*. development Bank of Latin America and Economic Commission for Latin America and the Caribbean .
- Palacios, J. (2021). *¿Qué desempeño ha tenido Colombia ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Una propuesta de priorización pública y privada*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/11026>
- Pedraza. (2019). *COMPROMISO AMBIENTAL DESDE EL SECTOR EMPRESARIAL*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32024/GamboaPorrasEdnaCatalina2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pedraza, L. (2010). *La cultura organizacional: un verdadero reto en la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de Calidad y Sistemas de Control*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/3727/PedrazaParraLidyMilene2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y>



- Portafolio. (2021). *La cara empresarial de la lucha contra el cambio climático*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/la-cara-empresarial-de-la-lucha-contra-el-cambio-climatico-558023>
- POSTOBON. (2020). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2020*. Obtenido de <https://www.postobon.com/sites/default/files/informe-sostenibilidad-postobon-abril21.pdf>
- POSTOBON. (2021). *INFORME DE SOSTEIBILIDAD 2021*. Obtenido de <https://www.postobon.com/sites/default/files/informe-sostenibilidad-postobon-abril21.pdf>
- POSTOBON. (2021). *INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2021*. Obtenido de [https://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2021.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2021.pdf)
- Postobon. (2021). *Postobon: Quienes somos*. Obtenido de <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- POSTOBON. (2021). *POSTOBON: QUIENES SOMOS*. Obtenido de <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>
- Pursell, S. (2023). *HubSpot: Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Quintana, J. (2000). *Cultura empresarial*. *Revista vitral*. Obtenido de <http://www.vitral.org/vitral/vitral39/>
- RAE. (2023). *Real Academia Española de la lengua*. Obtenido de <https://dle.rae.es/cultura>
- Ramos, W. (2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Reyes, J. (2021). *Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial*. *COODES Vol. 9 No. 3*, 808-830.
- Roa, M. (2017). *La comunicación y los efectos en el clima organizacional*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16370/Roavillamilmonica2017.pdf?sequ>
- Robayo. (2019). *Mundopmmi: Industria colombiana de bebidas, desempeño rentable y sostenible*. Obtenido de <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/inteligencia-de-negocios/article/21096308/industria-colombiana-de-bebidas-desempeo-rentable-y-sostenible>
- Robayo, L. (2019). *Mundopmmi: Industria colombiana de bebidas, desempeño rentable y sostenible*. Obtenido de <https://www.mundopmmi.com/procesamiento/inteligencia-de-negocios/article/21096308/industria-colombiana-de-bebidas-desempeo-rentable-y-sostenible>



de-negocios/article/21096308/industria-colombiana-de-bebidas-desempeo-rentable-y-sostenible

- Roth, A. (2019). Cambio climático y políticas públicas: un abordaje desde la teoría social del riesgo. *Prometeica-Revista de Filosofía y Ciencias*, 36-46.
- Ruiz, E. (2013). *Recursos Humanis y responsabilidad social corporativa*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448609719.pdf>
- Ruiz, M. (2020). *MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES*. Obtenido de <https://www.upct.es/~economia/PUBLICINO/MODELO%20PARA%20LA%20GESTION%20DEL%20CAMBIO.pdf>
- Sanchez, B., & Brown, K. (2022). Cultura organizacional, planes estratégicos y sostenibilidad: un modelo de gestión para el desarrollo de las empresas del sector privado y público de la región caribe colombiana. Bogota: EAN.
- Sanchez, L., & Reyes, O. (2015). *Medidas de adaptación y mitigación frente al cambio climático en america latina y el caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Sánchez, M. (2013). *HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: RUTA A LA SOSTENIBILIDAD*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6500/TFM-P-109.pdf;jsessionid=5A829894FE183C9EBF7F5DE847AA1419?sequence=1>
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 40-51.
- Scott. (1993). Obtenido de [https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa\\_Circular\\_fundamentos\\_y\\_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa_Circular_fundamentos_y_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover)
- Segredo, A., Garcia, A., Leon, P., & Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Infodir*, 86-99.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sanchez, N., & Suarez, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingenieria Industrial*, 2-12.
- Sistema integrado de Informacion. (2022). *Postobón se convirtió en la primera compañía de bebidas en el país certificada en Carbono Neutro*. Obtenido de <https://www.lafm.com.co/colombia/postobon-se-convirtio-en-la-primera-compania-de-bebidas-en-el-pais-certificada-en-carbono>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Open Journal of Leadership*, Vol.2 No.2, 339-358.



- Staw. (1999). Obtenido de [https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa\\_Circular\\_fundamentos\\_y\\_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Econom%C3%ADa_Circular_fundamentos_y_aplicaciones/mzc0EAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ver+libros+de+economia+circular&printsec=frontcover)
- Strange, T., & Bayley, A. (2012). Desarrollo sostenible: Integrar la economía la sociedad y el medio ambiente. *Esenciales OCDE, OECD Publishing-Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.*
- Unesco. (2021). *Cultura para el Desarrollo Sostenible.* Obtenido de <https://es.unesco.org/themes/cultura-desarrollo-sostenible>
- UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA. (s.f.). *Como elaborar un plan de comunicación.* Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/1919/1/Como%20elaborar%20el%20plan%20de%20comunicacion.pdf>
- Universidad Nacional de La Plata. (2020). *Cultura organizacional.* Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/wp-content/uploads/sites/23/2020/03/Cultura-organizacional.docx.pdf>
- Vaccaro, L. (2012). *Panorama de la ISO 9001 y de la ISO14001.* Obtenido de <https://www.fcad.uner.edu.ar/wp-content/uploads/file/proyectos%20extension/calidad%20nivel%20II/Conceptos-basicos-ISO-9001-y-14001.pdf>
- Valencia, W. (2016). *Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Yopn, J. (2020). *Cultura Organizacional.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Zutshi, A., & Amrik, S. (2013). Stakeholder Involvement in the EMS Adoption Process. *Business Process Management Journal* , 133-148.