

**FACULTAD DE INGENIERÍA****PROYECTO DE GRADO, INFORME FINAL****COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE POSTOBON SAS****EMPRESA POSTOBON SAS****INTEGRANTES**

**ANDRES DANIEL NORIEGA SARMIENTO
CAROL NATHALIA LÓPEZ DONCEL
GUSTAVO EDUARDO CASTAÑEDA NIÑO
JULIETH PAOLA DELGADO ROJAS**

DOCENTE

JOSE EDWARD DIVITT VELOSA GARCIA

PROGRAMA ACADEMICO

INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C., 14/06/2023

Índice General

Índice de ilustraciones	6
Índice de tablas	7
Resumen Ejecutivo	8
¿Cuál es la cultura organizacional actual de Postobón?	8
1. Introducción	10
2. Objetivos	12
2.1 Objetivo General	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3. Definición Del Problema	13
4. Justificación	13
5. Análisis De Requerimientos	16
6. Análisis De Restricciones	16
7. Marco Teórico	18
7.1 La Cultura Organizacional	18
7.1.1 Definición	18
7.1.2 Importancia de la cultura organizacional:.....	21
7.2 La Cultura Sostenible	21
7.3 Relación entre la cultura organizacional, la cultura sostenible y sostenibilidad	24
7.4 Cambio climático	27
7.4.1 Definición	27
7.4.2 Políticas de mitigación y adaptación al cambio climático.....	27
7.4.3 Políticas y estrategias en Colombia contra el Cambio climático.....	29
7.4.4 El cambio climático y las organizaciones.....	30
8. Metodología	31
8.1 Investigación y análisis de los stakeholders.	32
8.2 Identificación de canales de comunicación:	32

8.3	Diseño del plan de comunicación:	33
8.4	Generación de indicadores de efectividad y apropiación de las herramientas hacia una cultura organizacional-sostenible:	33
8.5	Implementación de actividades que brinden herramientas para la apropiación de la cultura sostenible dentro de la cultura organizacional en cada uno de los Stakeholders:	34
9.	Análisis de la situación actual	38
10.	Cronograma De Actividades	40
11.	Análisis de alternativas	41
11.1.	Alternativa 1: Enfoque interno centrado en los empleados.	41
11.2.	Alternativa 2: Enfoque externo centrado en la comunicación con stakeholders externos.	41
11.3.	Alternativa 3: Enfoque mixto que combina acciones internas y externas	41
	Se presenta una matriz DOFA para cada una de las alternativas mencionadas anteriormente:	42
11.4.	Selección de la alternativa más apropiada para Postobón S.A.S:	45
11.4.1.	Justificación de la elección:	45
12.	Solución de ingeniería	47
12.1	Optimización de los canales de comunicación existentes:	47
12.2	Comunicación Interna	49
12.2.1	Plan de acción:	49
12.3	Reuniones y sesiones informativas:	49
12.3.1	Plan de acción:	50
12.4	Tableros de anuncios físicos y digitales:	50
12.4.1	Plan de acción:	50
12.5	Comunicación en línea y herramientas digitales:	50
12.5.1	Plan de acción:	50
12.6	Enfoque en la capacitación y sensibilización:	51
12.6.1	Plan de acción:	51
12.7	Comunicación externa efectiva:	52
12.7.1	Plan de acción:	52

13. Análisis de costos	53
14. Determinar los indicadores de costo beneficio	55
15. Propuesta de riesgos en la implementación del plan	56
16. Se presentan tres posibles Alternativas para la implementación de enfoque:	58
16.1. Implementar un enfoque interno centrado en los empleados (alternativa 1) implica varios pasos y fases clave.	58
16.1.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)	58
16.1.2. Fase 2: Comunicación y capacitación (6 semanas)	58
16.1.3. Fase 3: Mejora de políticas y prácticas (8 semanas)	58
16.1.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)	59
Analizar los resultados: Evaluar los datos recopilados y compararlos con los KPI establecidos en la fase de planificación.	59
Realizar ajustes: Identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios en las políticas, prácticas o acciones implementadas.....	59
16.2. Implementar un enfoque externo centrado en la comunicación con stakeholders externos (alternativa 2) implica una serie de fases y tiempos clave	59
16.2.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)	59
16.2.2. Fase 2: Desarrollo de estrategias de comunicación (6 semanas)	59
16.2.3. Fase 3: Implementación y ejecución (8 semanas)	60
16.2.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)	60
16.3. Implementar un enfoque mixto que combine acciones internas centradas en los empleados y acciones externas dirigidas a los stakeholders (alternativa 3) implica un enfoque integral para abordar las necesidades de ambos grupos.	60

16.3.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)	60
16.3.2. Fase 2: Acciones internas centradas en los empleados (6 semanas)	61
16.3.3. Fase 3: Acciones externas dirigidas a stakeholders (8 semanas)	61
16.3.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)	62
17. Modelos de Validación	62
17.1. Experiencias exitosas	62
17.1.1. Charity: Water	62
17.1.2. GOOGLE	63
17.1.3. ARGOS	64
17.2. Diálogos expertos	64
18. Tres ideas de posibles retos para Postobón con el fin de dar continuidad al trabajo:	68
19. Conclusiones	69
20. Bibliografía	70

Índice de ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1_MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
ILUSTRACIÓN 2_DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
ILUSTRACIÓN 3_AGENTES CULTURALES IMPLICADOS EN EL DESARROLLO SOSTENIBLE	23

Índice de tablas

TABLA 1_ ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS.....	16
TABLA 2_ ANÁLISIS DE RESTRICCIONES	17
TABLA 3_ ACTIVIDADES PROPUESTAS, LOS GRUPOS DE INTERÉS (GRUPOS DE ENFOQUE) Y EL FACTOR ORGANIZACIONAL CON EL CUAL ESTÁN RELACIONADAS.....	37
TABLA 4_ CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	40
TABLA 5_ ACTIVIDADES PROPUESTAS, GRUPO DE INTERÉS, ACTUALIDAD, PROGRAMA IMPLEMENTADO, COSTO UNITARIO Y EL COSTO TOTAL.....	54

Resumen Ejecutivo

La cultura organizacional es el conjunto de acciones que definen a una empresa. Esta cultura organizacional está dada según las creencias, valores y las prácticas que comparten todos los integrantes participes dentro de la compañía y que permite enfocar los quehaceres individuales dentro de la compañía hacia una misma meta. Esta, es de gran importancia para el funcionamiento correcto de la compañía ya que “fortalece los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes. Postobón SAS, es una empresa colombiana que se ha caracterizado por su alta cultura organizacional enfocada a sus colaboradores. Sin embargo, la compañía presenta inconvenientes en la apropiación de la política de cambio climático y neutralidad por parte de sus trabajadores y proveedores envuelta dentro de las políticas de la empresa. Es por tal razón, que el presente trabajo busca generar estrategias para que los empleados y demás colaboradores se apropien de dicha política como parte de la cultura organizacional manejada. Para ello, y haciendo uso de los canales de información entre trabajadores, y proveedores, se implementarán estrategias efectivas para la apropiación de la política en pro de la reducción de GEI y cambio climático. Para que las estrategias sean efectivas se tendrá en cuenta la edad de los trabajadores ya que esta es fundamental para la búsqueda de estos mecanismos ya que con esta se logrará identificar la forma de comunicación más efectiva entre directivos, colaboradores y Proveedores.

¿Cuál es la cultura organizacional actual de Postobón?

Podríamos definir la cultura de Postobón desde el propósito superior de compañía “juntos nos tomamos la vida, creando experiencias y transformando momentos para avanzar hacia un mundo sostenible.” Tomarse la vida significa que disfrutamos lo que hacemos, somos valientes, apasionados, respetuosos, íntegros e innovadores (Postobón,2023).

Modelo de Cultura Organizacional



Ilustración 1_Modelo de cultura organizacional
 Fuente: (compartida por Postobón, 2023)

1. Introducción

La cultura organizacional es el conjunto de acciones que definen a una empresa. Esta cultura organizacional está dada según las creencias, valores y las prácticas que comparten todos los integrantes participes dentro de la compañía y que permite enfocar los quehaceres individuales dentro de la compañía hacia una misma meta. Esta cultura es el conjunto de acciones que permite el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta, es de gran importancia para el funcionamiento correcto de la compañía ya que “fortalece los lazos de identidad corporativa entre tres actores principales: la marca, el equipo de trabajo y los clientes” (Pursell, 2023).

La cultura organizacional es lo que brinda una identidad a la empresa, tanto su funcionalidad interna como su actuar frente a entidades externas (proveedores, clientes, etc.) seguidas según las creencias y valores de esta. La cultura organizacional está regida según la estrategia de negocio, siendo lo que diferencia a la compañía entre los consumidores de sus productos y servicios (Pursell, 2023).

El contar con una cultura organizacional permite detectar posibles problemas internos, ya que a partir de ellos se reconoce el correcto funcionamiento e impacto en la motivación, satisfacción y productividad tanto de colaboradores como consumidores del producto final.

La industria de bebidas tiene en Colombia una larga trayectoria y se ha consolidado como un importante sector generador de empleo y de impuestos, con una participación actual del 0,8 % en el PIB nacional y del 7 % en el manufacturero. En casi la totalidad de los 32 departamentos colombianos, existen plantas dedicadas a la producción de un portafolio diverso de productos, que comprenden desde las tradicionales bebidas carbonatadas, aguas, refrescos y néctares, hasta adiciones más recientes como bebidas vegetales, aguas minerales y saborizadas, refrescos de soya y jugos en múltiples concentraciones, entre otros más (Robayo, 2019).

Postobón es una de estas empresas participe de la industria de bebidas en Colombia. Esta compañía, ha dejado huella en Colombia gracias a su innovación, visión de negocios, capacidad de adaptación y transformación, condiciones que le permiten mantener el liderazgo

con compromiso, sostenibilidad y con el desarrollo del país. La compañía cuenta con la mayor participación de mercado en la industria de las bebidas no alcohólicas en Colombia y es la empresa con capital 100% colombiano más grande en ingresos en este sector contando con 111 años de historia en los cuales, ha sido pionera en el desarrollo de la mayoría de las categorías de bebidas existentes en el mercado colombiano (Postobon, 2021).

Como todas las empresas, Postobón cuenta con una cultura organizacional definida y enfocada principalmente a sus colaboradores, donde prevalecen cuatro grandes principios de los cuales surge la cultura organizacional de la empresa: integridad y transparencia, corresponsabilidad, inclusión y diversidad y coherencia y congruencia (Escobar, 2015). Sin embargo, se hace necesario enfocar dicha cultura hacia una cultura sostenible enfocada igualmente al ambiente. Teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo adicionar a la cultura organizacional de Postobón SAS principios en donde la cultura sostenible aumente en importancia y de esta manera se permita la implementación efectiva de la política de cambio climático y neutralidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comunicación efectivo que permita difundir la cultura organizacional de Postobón, su compromiso con la neutralidad y la política de cambio climático a sus stakeholders, incluyendo colaboradores y proveedores, con el fin de fomentar su participación y compromiso con los objetivos de la empresa en materia de sostenibilidad.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis detallado de los stakeholders de Postobón, incluyendo a sus colaboradores y proveedores, identificando sus necesidades de información, canales de comunicación preferidos y el nivel de compromiso actual con los objetivos de sostenibilidad y cambio climático de la empresa.
- Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar a los stakeholders de Postobón, considerando las características de la audiencia, el alcance y la frecuencia necesaria para lograr una comunicación efectiva.
- Diseñar el plan de comunicación, definiendo los diferentes tipos de contenidos, mensajes y formatos que se utilizarán en los diferentes canales, y estableciendo un calendario de publicación y seguimiento para asegurar la continuidad y efectividad del plan.

3. Definición Del Problema

Lograr la transformación de la cultura organizacional de Postobón y sus stakeholders (colaboradores y proveedores) hacia una cultura sostenible que permita la implementación efectiva de la política de cambio climático y neutralidad de Postobón.

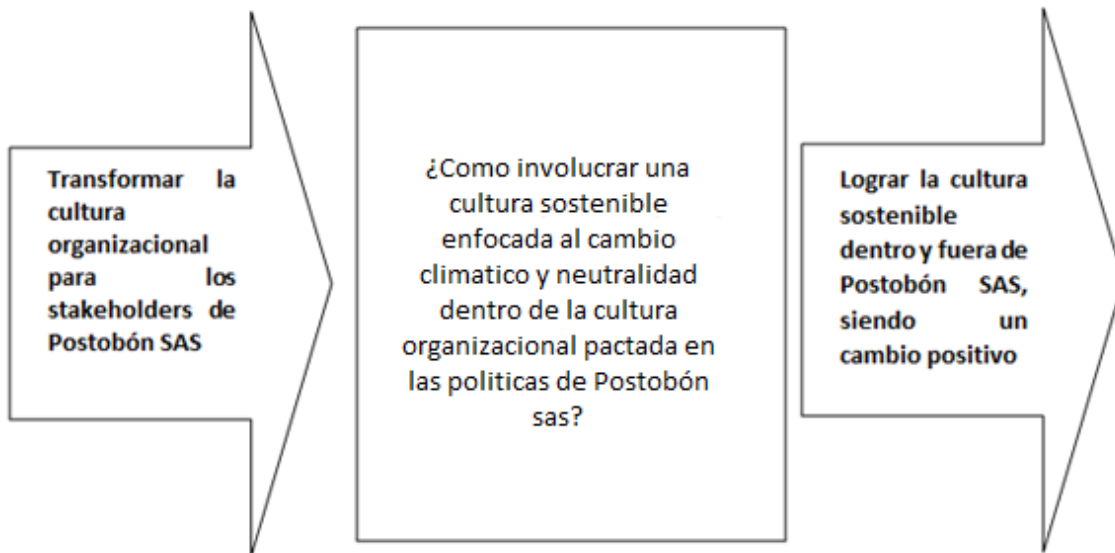


Ilustración 2_Definición del problema
Fuente: Elaboración propia

4. Justificación

El cambio climático es la modificación de la temperatura y del resto de variables del clima, que se da naturalmente como parte de los procesos terrestres. Sin embargo, desde el siglo XIX, esta variación se ha venido produciendo a una velocidad e intensidad sin precedentes en la historia de la humanidad, como consecuencia de la actividad humana (GreenPeace, 2023).

La actividad humana, en concreto y principalmente, la quema de combustibles fósiles como el carbón, el petróleo y el gas generan gases de efecto invernadero, los cuales actúan como una manta que envuelve a la Tierra, atrapando el calor del sol y elevando las temperaturas. Algunos ejemplos de gases de efecto invernadero que provocan el cambio

climático son el dióxido de carbono y el metano. Estos pueden proceder de diferentes fuentes y como consecuencias de actividades como: el uso de un coche, debido al desmonte de tierras y bosques, vertederos de basura, al consumo de energía, la industria, el transporte, los edificios, la agricultura y el uso del suelo especialmente para ganadería (ONU, 2023).

La industria cumple un rol protagónico en la generación de gases de efecto invernadero y por ende contribuye en gran medida al cambio climático, dado a los altos consumos de energía eléctrica, gas natural, GLP, y otros combustibles y a la alta producción de residuos, aumentándose así la huella de carbono de cada una de estas. Con el fin de “promover una gestión del cambio climático que contribuya a avanzar en una senda de desarrollo resiliente al clima y baja en carbono, que reduzca los riesgos asociados a las alteraciones por efectos del cambio climático” se desarrolló la política nacional de cambio climático para Colombia (IDEAM, 2016), la cual busca que entidades tanto públicas como privadas adapten sus acciones a lo propuesto en la política, para reducir consecuencias de sus actividades como el aumento de la huella de carbono y por ende un aumento de GEI.

En el país, el Gobierno Nacional abrió una convocatoria para que 500 empresas se comprometieran a llegar la neutralidad de carbono como estrategia para la reducción de GEI. Sin embargo, hasta la fecha se conoce la inscripción de 103. El sector con más compañías adscritas a este programa es el de construcción y acero con 15 empresas que corresponden al 14,6% del total. Una de estas es el Grupo Argos. Su dependencia de sostenibilidad dio a conocer los compromisos que firmó con el Gobierno Nacional, entre los que se destacan: movilizar su matriz energética a fuentes renovables, emplear materiales combustibles alternativos en sus procesos de elaboración y ofrecer más productos con características sostenibles (Portafolio, 2021).

Otros de los segmentos que más participaron en esta convocatoria son el de hidrocarburos, con 10 empresas, que corresponden al 9,7% del total y la industria automotriz. Sin embargo, se visualizó que las industrias alimenticias no tenían una participación visible dentro de la convocatoria. Es por esta razón, que el presente proyecto tiene como objetivo involucrar a Postobón y por ende a la industria de bebidas en procesos que los lleven hacia el desarrollo sostenible adoptando procesos más limpios y amigables y mejorando la cultura

organizacional de la compañía con el objetivo de mitigar las condiciones que generan el efecto invernadero en la empresa Postobón, y de esta manera propiciar un programa de gestión ambiental generándose así un compromiso en el control este efecto dentro y proyectando un cambio fuera de la compañía, lo anterior mediante un plan de comunicación ambiental que busca de forma asertiva los lineamientos vitales que se encuentran en la política de cambio climático y neutralidad, logrando concientizar de forma didáctica a sus stakeholders (colaboradores y proveedores), los cuales van a ser partícipes de las diferentes actividades mediante la generación en conjunto de una lluvia de ideas donde ellos son la clave al conocer sus puntos de vista, a través de la aplicación de encuestas y el análisis de los datos con el fin de conocer los puntos vitales a fortalecer llevándose a cabo una implementación efectiva.

A través de las herramientas de comunicación disponibles en Postobón se generará material para orientar a esta población en cómo ser amigable con el medio ambiente, aportar, ayudar y contribuir con el planeta. Para esta iniciativa se hace indispensable lograr la implementación de un proceso de concienciación empresarial dado la importancia de dicha empresa pues posee un gran peso en la industria de bebidas; Postobón demuestra un interés en entregar sensaciones y colores a los Colombianos con el fin de transformarlos en experiencias inolvidables, acompañando a diferentes generaciones en su día a día, con un portafolio amplio para todos los gustos y por ellos este reto es una alianza el sello que deseas generar en su equipo de trabajo y proveedores y a partir de ello puede la compañía ser un referente en la adopción de medidas de reducción en los GEI y cambio climático.

Se propone un plan de acción climática robusto para la compañía Postobón SAS en donde se incluye: energía fotovoltaica, movilidad sostenible, economía circular, gestión del recurso hídrico, soluciones basadas en la naturaleza, eficiencia energética, incorporación de tecnologías, entre otros, trazándose así una línea de acción. Cabe mencionar, que Postobón SAS, ha venido implementando un plan de acción climática y vías de compensación, pudiendo decir que hoy son “Carbono Neutrales, trazando un camino de compromiso con la lucha contra el cambio climático” (Sistema integrado de Información, 2022), lo cual significa que han generado procesos donde las emisiones de GEI han disminuido. Sin embargo, dichas acciones aún no han sido involucradas dentro de la cultura organizacional de la compañía.

5. Análisis De Requerimientos

Intención del Producto: lograr la implementación efectiva de la política de cambio climático y neutralidad.

Herramienta	Requerimiento	Análisis de requerimiento
Capacitación	Talleres	Se llevarán a cabo 1 taller por dependencias y grupos poblacionales (empleados, Proveedores) enfocado.
Audiovisual	Video	Realizaremos 1 video mostrando las virtudes de la implementación de la política de cambio climático y neutralidad.
Audiovisual	Infografía	Se elaborará una infografía la cual llevará la información de la política de cambio climático y neutralidad de Postobón, que se distribuirá mediante los canales de información de la empresa.
Informativa	Encuesta	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.

Tabla 1_Análisis de requerimientos.
Fuente: Elaboración propia

6. 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.

Variable	Restricciones	Análisis de restricciones
Información	Disponibilidad	Poca información suministrada por la compañía Postobón.
Encuestas	Acceso	Acceso a información de los proveedores imposibilita la realización de encuestas a ellos.
Tiempo	Limitado	Para hacer una buena implementación se requiere de un tiempo considerable.
Aplicación	Acceso	El acceso es escaso para lograr la implementación de las herramientas.
Personal	Poco Contacto	No poder interactuar con cada uno de los sujetos al cual se quiere impactar.

Tabla 2_ Análisis de restricciones
 Fuente: Elaboración propia

7. Marco Teórico

7.1 La Cultura Organizacional

7.1.1 Definición

Para entender el significado de cultura organizacional, se hace necesario en primera instancia entender el concepto de cultura.

El concepto de cultura es tal vez, uno de los conceptos más difíciles de definir dado su amplitud conceptual. Sin embargo, diferentes autores han tratado de darle un significado a dicho concepto desde las diferentes áreas en donde es aplicado. Uno de dichos autores es la real Academia Española de la lengua, quien definió la cultura como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE, 2023). Por otro lado, Quintana (2002) menciona que la cultura es “el fondo sustancial de nuestros pensamientos, de nuestras creencias, de nuestros modos de entender la vida, de nuestras ideologías legítimas, siendo el conjunto de ideas, valores, normas, gustos, creencias y actitudes que conforman la visión que tiene una sociedad de sí misma y del mundo (Quintana, 2000). Estos elementos son de gran importancia ya que determinan el actuar de los individuos dentro de la sociedad en diferentes ámbitos personales (geográficos), sociales y económicos. Algo que se debe tener en cuenta al momento de definir el término cultura es que este hace referencia a diferentes aspectos por ende tiene diferentes criterios en los cuales basarse para poder asignársele una definición al mismo.

La importancia de esta radica en que la cultura, es un aspecto que determina a uno o varios grupos sociales, por lo que “los individuos en dichos grupos se ven afectados e interpelados por ella” (Etece, 2023). La cultura es importante porque aporta identidad a las personas y sentido de pertenencia, permitiéndole a los individuos, de esta manera, la comunicación, incorporación de un estilo de vida, y la interacción entre pares.

Teniendo una vez clara la definición de cultura, se puede entender mejor su definición y aplicabilidad en el campo organizacional. “Cultura organizacional” es un término que ha ido evolucionando a medida que diferentes autores han hecho sus teorías y experimentos en torno a este, sin embargo, aún no hay un claro consenso de la definición de este concepto

dado que “La diversidad de formas en que el concepto de cultura es usado por los teóricos organizacionales, se deriva directamente de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura” (García Álvarez, 2006).

Uno de los primeros autores en trabajar sobre la cultura organizacional, fue Elton Mayo quien en 1972, comenzó a indagar en aquellos factores que incidían en el desempeño de los trabajadores, llegando a la conclusión que la “cultura” a la cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción de éste, de los aspectos objetivos de la organización reconociéndose de igual manera, aquellos elementos subjetivos que inciden en el comportamiento de los individuos que, según Mayo (1972), determinan patrones de interacción implícitos de los individuos dentro de los diferentes grupos a los cuales pertenecen (Mayo, 1972). De igual manera, y a la par del desarrollo de experimentos, la cultura organizacional, empezó a coger fuerza hacia finales de los años setenta, sobre todo a partir del estudio comparativo que William Ouchi (1985) desarrollo entre empresas norteamericanas y japonesas (García Álvarez, 2006).

Dentro de los procesos para definir la cultura organizacional Smircich (1983), propuso una clasificación a partir de metáforas con el fin de comprender la cultura organizacional. En su propuesta Smircich clasifico la cultura organizacional en tres categorías: cultura como una variable externa, como una variable interna y cultura como una metáfora raíz (García Álvarez, 2006). Desde la categoría 1, la cultura organizacional se entiende como “un fenómeno nacional que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional” (Smircich, 1983). Lo anterior significa que la cultura de nacimiento (religión, creencias, actuares, valores) inculcada al individuo en su contexto familiar y social tiene gran influencia sobre la cultura organizacional; en este sentido las organizaciones son “manifestaciones de sistemas culturales más amplios, donde la cultura se concibe, como una variable independiente y externa” (Hatch, 1997). En la categoría 2, Smircich define a las organizaciones como “un instrumento donde la cultura es producida, ya que estas producen bienes, servicios y subproductos” (Smircich, 1983); de este modo la cultura se define como un mecanismo de unión “pegamento social” que permite que la organización se mantenga unida, exprese valores y creencias compartidos por cada uno de los miembros de la

organización. Finalmente, en el ítem tres, el autor ve a las organizaciones como culturas dado que el valor de ellas no solo se da en “términos económicos o materiales, sino también en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (Smircich, 1983).

En el proceso de definir el concepto de “Cultura organizacional”, varios autores llegaron al consenso de que la cultura organizacional es “el conjunto de creencias, valores, suposiciones y comportamientos, valores presentes en la empresa, que influyen en su desarrollo, en la formación de grupos sociales, normas, identidad que posibilita la comunicación de los miembros para la consecución de los objetivos de la empresa” (Avela, 2010), centrándose así en el hecho y haciendo énfasis en el que la cultura organizacional es el conjunto de elementos que le brinda a la organización una identidad y los cuales permiten el cumplimiento de los objetivos y aumenta la competitividad de la empresa. Por otro lado, otros autores concluyeron que este concepto hace referencia no a un conjunto de elementos que forjan a la empresa como una sociedad que trabaja en pro del bien común sino como un “patrón de comportamiento desarrollado por la organización” (Hunger & Mejia, 2007), que establece una metodología frente al actuar del componente humano frente a problemas externos e internos y la cual es aceptado y validado por los miembros antiguos y nuevos dentro de la compañía.

Gross (2007), definió la cultura organizacional como el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución” (Gross, 2007), haciendo énfasis en aquellos elementos, componentes de la cultura, presentes en cada uno de los individuos que hacen parte de la organización (sin importar su rango) que permite la generación y el establecimiento de una imagen corporativa en el exterior frente a los stakeholders (clientes, proveedores, otras compañías, etc.).

Para finalizar, se puede concluir que dado la complejidad de definición de la “cultura organizacional”, no se puede establecer una sola definición ya que una sola no podría abordar la totalidad del concepto, sin embargo, se pueden identificar puntos en común en cada una de los intentos como que la cultura organizacional hace referencia a comportamientos,

valores y principios dados a las personas que pertenecen a una organización sea desde su contexto propio familiar, social, y/o económico o desde un contexto empresarial, lo que permite darle una identidad y reconocimiento a la organización de la cual hacen parte.

7.1.2 Importancia de la cultura organizacional:

La cultura organizacional tiene un gran valor para las organizaciones ya que es esta la que brinda las bases para la formación de la identidad de la organización, fomentando así la participación y compromiso de los miembros de la empresa para el alcance de los objetivos de esta. La cultura organizacional es de gran importancia ya que “influye también en el aprendizaje dentro la organización, así como la forma en la que fluye la comunicación dentro de la misma” (Schein, 1993).

La cultura organizacional es la encargada de transmitir un sentido de identidad a los empleados de una organización ayudando a la generación de compromiso en los empleados, aumentando la estabilidad de la organización como un sistema social y sirviendo como marco de referencia para comprender actividades organizacionales y como guía de comportamiento (Hunger & Mejia, 2007). La cultura organizacional es importante ya que influye directamente en los resultados obtenidos dentro de la compañía si “se parte de la premisa de que la estrategia institucional, además de conducir a la organización hacia el cumplimiento de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento” (Segredo, Garcia, Leon, & Perdomo, 2017).

Finalmente, la importancia de la cultura organizacional dentro de las organizaciones radica en que esta “constituye el punto de apalancamiento óptimo para producir cambios en las organizaciones” (Pedraza, 2010), lo cual implica el compromiso de todos y cada una de las personas, sin importar su jerarquía, en la aplicación de las metodologías identificadas, valores y objetivos propuestos dentro de la cultura organizacional de la compañía.

7.2 La Cultura Sostenible

La cultura sostenible, por otro lado, es un concepto que no tiene una definición clara dado que es un término nuevo. Sin embargo, este se puede entender como el “conjunto de valores, dinámicas, prácticas y estilos de vida que se alinean con los procesos de sostenibilidad y que permiten un cambio en la forma de actuar en el ámbito ambiental” (Ean, 2020). En esta, la cultura tiene como nicho principal la organización que interactúa constantemente con su entorno evidenciando el rol de cada Stakeholder en la generación de cambios transformativos bajo el propósito de generar soluciones para el combate de la crisis ambiental y el cambio climático.

Durante mucho tiempo, la cultura se ha visto como un aspecto netamente comportamental aplicado en el área social, sin embargo, esta no es la única área en donde la cultura es aplicable. En septiembre de 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda para el Desarrollo Sostenible 2030, en donde se declararon los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los cuales la UNESCO garantizó que el papel de la cultura se tuviera en cuenta en la mayoría de estos, incluidos aquellos que se centran en la educación de calidad, las ciudades sostenibles, el medio ambiente, el crecimiento económico, las pautas de consumo y producción sostenibles, las sociedades inclusivas y pacíficas, la igualdad entre géneros y la seguridad alimentaria (Unesco, 2021). Esta nueva perspectiva apunta a la relación entre cultura y desarrollo sostenible a través de un enfoque doble: desarrollando los sectores culturales propios (religión, valores, creencias, tradiciones); y abogando para que la cultura sea debidamente reconocida en todas las políticas públicas, entre estas aquellas relacionadas con el medio ambiente (Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales , 2018).

La Red Española para el Desarrollo Sostenible (REDS), propone a la cultura como el cuarto pilar del desarrollo sostenible. En esta explican que el concepto de desarrollo sostenible (DS) puede explicarse únicamente si “se articula a tres dimensiones: la sostenibilidad medioambiental, la inclusión social y la prosperidad económica, sin embargo, la dimensión cultural, es un elemento determinante para el desarrollo de cualquier sociedad” (Hawkes, 2001) permitiéndose así la inclusión de esta dentro del DS. Algunos autores han propuesto la dimensión cultural como cuarto pilar, ya que, consideran que en el mundo actual

las culturas juegan un papel fundamental para entender el desarrollo y avance de las sociedades desde ámbitos ambientales y de sostenibilidad.

El sistema cultural se caracteriza por involucrar diferentes agentes culturales que, dentro de su diversidad, brindan identidad a un proyecto o a una sociedad. Reconocer e identificar cada uno de dichos agentes permite establecer un método en el que el actuar de cada uno de ellos vaya enfocado hacia el desarrollo sostenible. Dentro de dichos agentes, se pueden diferenciar “actores directos, que asumen la dirección y responsabilidad del proyecto, y actores indirectos, quienes aportan elementos de gestión y ejecución de servicios” (Red Española para el Desarrollo, 2021). Algunos actores se presentan en la figura a continuación:

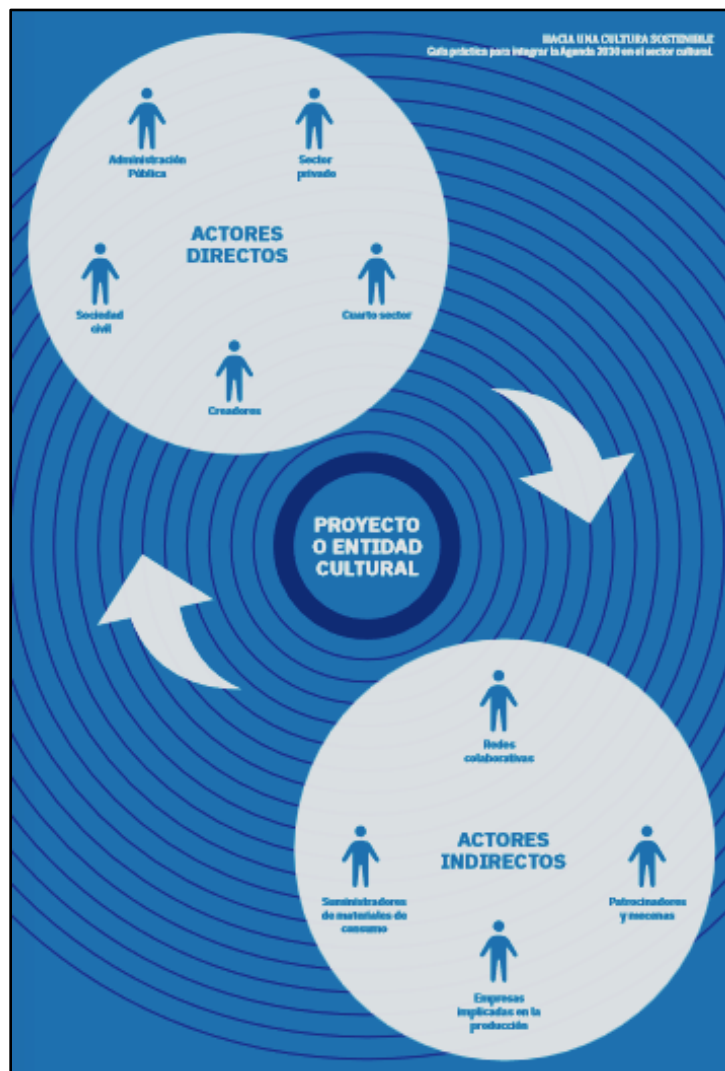


Ilustración 3_Agentes culturales implicados en el desarrollo sostenible
 Fuente: (Red Española para el Desarrollo, 2021)

La cultura sostenible es esa unión entre la cultura y lo sostenible, entendiendo que la cultura brinda “lugares de experimentación donde se pueden diseñar procesos de cambio y construcción de un nuevo sistema de valores” (Red Española para el Desarrollo, 2021) aplicados a las áreas ambientales en pro de la construcción y/o mejoramiento de las sociedades.

7.3 Relación entre la cultura organizacional, la cultura sostenible y sostenibilidad

Como se ha podido ir evidenciando, la cultura organizacional es de gran importancia para las organizaciones ya que esta es un marco de referencia que permite comprender el comportamiento de los individuos al interior de estas. Ante esta realidad, las organizaciones tienen el reto de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con el fin de desarrollar metodologías que orienten y fortalezcan el potencial humano para la obtención de mejores resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate, Portuondo, Sanchez, & Suarez, 2014).

El interés por el ambiente ha ido incrementando significativamente dado los acontecimientos surgidos durante los últimos años en el contexto global. Este interés, ha influido en el contexto de las organizaciones ya que, muchas de ellas, han ido cambiando su cultura organizacional en torno al cuidado del medio ambiente, esto con el fin de reducir costos dentro de los diferentes procesos empresariales y como contribución a la protección y cuidado del planeta.

Las empresas como parte de sus programas y objetivos empresariales han ido adoptando el termino sostenibilidad como un “concepto asociado al crecimiento y desarrollo organizacional que adopta, con más fuerza, principios y valores que se traducen en la búsqueda de equidad, justicia social y económica, así como un respeto por la naturaleza” (Reyes, 2021), siendo este conectados y ligado a las dinámicas organizacionales que se generan a partir de la realidad cultural de la empresa.

La cultura organizacional es un concepto tan amplio que permite la inclusión del término sostenibilidad, dentro de los pilares de una organización, convirtiéndose este en un aspecto fundamental que influye en la mejora de las condiciones laborales, socioeconómicas y ambientales de la misma, así como el fortalecimiento de fenómenos sociopsicológicos como: la comunicación, liderazgo, ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, entre otros (Sanchez & Brown, 2022), dentro de las compañías.

La sostenibilidad es un término que actualmente se utiliza en las organizaciones y su implementación se ha convertido en una obligación dadas las políticas nacionales en pro del ambiente y por necesidad, ya que, su aplicación agrega valor y genera beneficios positivos a toda la cadena de producción y valorización empresarial. A nivel empresarial se deben tener en cuenta los elementos de sostenibilidad para “asegurar el mejor resultado teniendo en cuenta el impacto que la organización genera a nivel social, ambiental y económico” (Hernandez, 2019).

De igual manera, la sostenibilidad en términos empresariales busca formular modelos que permitan “redescubrir” nuevas formas de gestionar los objetivos, estrategias y políticas empresariales haciendo compatibles la prosperidad de las empresas con un equilibrio y mejor calidad de vida a nivel ambiental” (Gil & Barcellos, 2011)

La capacidad de una gestión integral en las organizaciones que involucre diferentes aspectos como los ambientales y de sostenibilidad, parte de los principios de interacciones con los stakeholders en donde se resalta la cultura y su efectiva ejecución dentro de los procesos para el desarrollo y la estabilidad empresarial (Cortes, 2022). En ese sentido, es importante que las organizaciones logren establecer espacios de participación definidos que permitan la comunicación y con ello, se facilite la incorporación voluntaria de los valores en los individuos buscando la apropiación dinámica sostenible, como una narrativa que transmite un mensaje de responsabilidad con el entorno (Farias, 2013). Este aspecto, no sólo posibilita tener mayor posicionamiento en el mercado, sino también el fortalecimiento de la reputación de la organización frente a sus stakeholders, ya que se visibiliza la importancia de

las acciones inmediatas y futuras de la organización, teniendo en cuenta los impactos que esta genera en la sociedad, el medio ambiente y la economía (Strange & Bayley, 2012).

La implementación de la sostenibilidad por parte de las organizaciones permite que estas se reinventen y puedan asumir nuevos retos permitiéndoles ser productivos y rentables. Esto es posible si la cultura organizacional es dirigida hacia la implementación de acciones centradas en los aspectos sociales económicos y ambientales, con el objetivo de ser competitivos en el entorno empresarial.

Por lo anterior, se introduce el concepto de sostenibilidad empresarial como aquel concepto que involucra el desarrollo de las diferentes actividades empresariales y la promoción de la inclusión social, la optimización de la utilización de los recursos naturales y la reducción del impacto sobre el medio ambiente, contribuyendo a la preservación del planeta sin despreciar la viabilidad económica y financiera de la empresa (Escuela de Administración de empresas de, 2007). Para la incorporación de la sostenibilidad empresarial, las organizaciones deben desarrollar capacidades organizativas, que para (Helfat & Winter, 2011) significa que “la organización debe establecer si se encuentra preparada para implementar las acciones que proyecten la sostenibilidad empresarial, lo que depende en gran medida del componente social y de la cultura organizacional de la misma, pues dicha evaluación involucra a todas las personas o comunidades que hacen parte de la organización”.

En este punto se hace evidente que la transformación de la cultura organizacional es “fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad, pues no solo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo dentro de la organización” (Reyes, 2021). Esta transformación debe ir encaminada hacia modelos de producción y consumo sostenible, la protección del medioambiente, así como la equidad y la justicia social, siempre buscando alinearse con las preocupaciones internacionales (Carro, Sarmiento, & Rosano, 2017).

La transformación de la cultura organizacional implica un cambio cultural en el cual debe reconocerse todos los aspectos económicos, sociales y ambientales manejados dentro

de la organización. De esta manera, el enfoque de sostenibilidad empresarial y la implementación de una cultura sostenible dentro de la misma puede desarrollarse.

El potencializar la cultura organizacional, generar un sentido de identidad, orientar el comportamiento de los directivos y trabajadores hacia las metas institucionales, permite desarrollar estrategias que conduzcan a un desarrollo sostenible de la empresa y así mismo permite el cumplimiento de sus objetivos y metas, reforzándose así las posibilidades de adaptación de la empresa al entorno y la generación de pautas de aprendizaje lo cual permitirá a la compañía consolidarse en el mercado, hacerle frente a la competencia y lograr el compromiso de los clientes (Reyes, 2021).

7.4 Cambio climático

7.4.1 Definición

El cambio climático es “la variación global del clima de la Tierra que alteran la composición de la atmósfera mundial”. Esta variación se debe a causas naturales y a la acción del hombre y se produce sobre todos los parámetros climáticos: temperatura, precipitaciones, nubosidad, etc., en muy diversas escalas de tiempo (Ministerio para la Transición, 2021).

El cambio climático es consecuencia de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) que se originan en diversas actividades antropogénicas, principalmente derivadas de la quema de combustibles fósiles, del cambio de uso de suelo, de las actividades agrícolas y ganaderas y de los desechos (Intergovernmental Panel, 2013), ocasionado efectos económicos, sociales y ambientales significativos.

7.4.2 Políticas de mitigación y adaptación al cambio climático

Las políticas de adaptación al cambio climático son aquellas estrategias y pasos por seguir que llevan a acciones dadas por los gobiernos con el fin de regular las actividades productivas con el fin de reducir y manejar los riesgos de la crisis climática (Roth, 2019). Por otro lado, las políticas de mitigación hacen referencia a aquellas acciones que se realizan en pro de la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero a largo plazo.

En general en América latina, existe un importante desarrollo institucional y de políticas públicas para atender el desafío del cambio climático. En este proceso pueden destacarse algunos aspectos: 1. Actualmente existen inventarios nacionales de emisiones en todos los países de la región, aunque con una periodicidad y frecuencia heterogénea por país; 2. Existen comunicaciones nacionales presentadas ante Naciones Unidas que informan la situación de los países ante el cambio climático; 3. Es común en la región que las estrategias de política pública sobre cambio climático estén expresadas en planes o programas de cambio climático; 4. Las estrategias sobre cambio climático en la región incluyen diversos énfasis sectoriales; ello atendiendo, por ejemplo, a las características climáticas, geográficas o socioeconómicas de cada uno de los países; aquí, los sectores más comúnmente enumerados en las estrategias de mitigación fueron el sector de energía, transporte, agropecuario, forestal y residuos (Sanchez & Reyes, 2015).

En el caso de las acciones contra la mitigación de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) se destaca que la mayoría de los países han adoptado Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) para impulsar, principalmente, proyectos de mayor eficiencia y cambios en la matriz energética disminuyendo los GEI. La participación en el mercado de carbono y la aplicación de instrumentos fiscales como impuestos sobre las emisiones de carbono aún no tienen una presencia importante en la región, siendo México y Chile, los países quienes han venido implementando esta estrategia. También se han aplicado mecanismos como el de reducción de emisiones dadas por la deforestación y degradación de bosques (REDD) y se han establecido fondos y fideicomisos verdes con el fin de financiar las diferentes medidas de mitigación mediante la adquisición de nuevas tecnologías aplicables a los sectores productivos más contaminantes (Sanchez & Reyes, 2015).

Dada la urgencia de implementar políticas de adaptación y mitigación del cambio climático, se ha venido evidenciando que en América latina se ha dispuesto un amplio portafolio de políticas públicas referidas al cambio climático, aplicados principalmente a los sectores forestal, biodiversidad, agropecuario, hídrico, salud, energético, transporte, en el cambio de uso de suelo y en silvicultura.

7.4.3 Políticas y estrategias en Colombia contra el Cambio climático.

Colombia ha desarrollado instrumentos con el propósito de permitir el desarrollo de una normativa ambiental. Algunos de estos son la responsabilidad ambiental, los seguros ambientales, los acuerdos voluntarios y el eco etiquetado fundamentados bajo la premisa de que “toda actividad empresarial debe tener adherida una responsabilidad por los efectos que cause en el medio ambiente, de tal forma que la reparación por los daños cometidos debe ser obligatoria” (Organization for Economic Cooperation , 2014), sin embargo, y a pesar de existir la normativa y los instrumentos en pro de la mitigación del cambio climático aun se observan problemas relacionados con la falta de compromiso de los emisores de la norma y la falta de cumplimiento y ejecución de la normativa ambiental la cual resulta evidente en el quehacer cotidiano de las empresas.

Sin embargo, Colombia es uno de los países de América latina que ha decidido implementar algunas estrategias y políticas para la mitigación y adaptación del cambio climático. Actualmente, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible lleva a cabo la estrategia *Colombia Carbono Neutral*, cuyo objetivo es que “las organizaciones tengan procesos más limpios, reduciendo su huella de carbono y aumentando su productividad, eficiencia y competitividad en un mercado que se dirige hacia la sostenibilidad”. Actualmente el programa tiene inscrito más de 500 organizaciones, de las cuales el 4 % corresponde a pequeñas empresas, el 37 % a medianas y el 59 % a grandes empresas; de estas el 45 % tienen componente climático inmerso en sus políticas organizacionales (Ministerio de Ambiente, 2022).

De igual manera, en el país se desarrolló el plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC), cuya finalidad es “reducir la vulnerabilidad del país e incrementar su capacidad de respuesta frente a las amenazas e impactos del cambio climático” (Ministerio de ambiente, 2012). Este plan es de gran importancia dado que el país, “es un país con una alta vulnerabilidad al cambio climático por sus características físicas, geográficas, económicas, sociales y de biodiversidad”, lo cual implica que es de vital importancia estar en la capacidad de entender las consecuencias derivadas de los cambios en el clima, evaluando las amenazas sobre las comunidades vulnerables, previendo los impactos sobre

los territorios, ecosistemas y economías, moderando los daños potenciales y tomando ventaja de las oportunidades para hacer frente a sus impactos (Ministerio de ambiente, 2012)

7.4.4 El cambio climático y las organizaciones.

Dado la creciente sensibilización actual por los accidentes y las catástrofes ambientales, las organizaciones se han visto forzadas a desarrollar e implementar ‘estrategias de ahorro de recursos naturales’ con el fin de ser mayormente competitivos en el mercado a largo plazo (Zutshi & Amrik, 2013).

Como parte de los entregables ante agentes gubernamentales, las grandes empresas deben presentar anualmente sus reportes de responsabilidad social y sostenibilidad, en los que se demuestra la trascendencia que tiene el tema ambiental en la estrategia empresarial, teniendo en cuenta que en los últimos años la sociedad científica ha alertado sobre la pérdida de los recursos naturales y la minimización y cambios de ecosistemas de manera acelerada, a causa de la creciente industrialización como consecuencia de la alta demanda de productos para el consumo humano.

El escenario expuesto, desmejora con la comercialización de aquellos productos que no sólo, consumen valiosos recursos naturales, sino que también emiten residuos tanto en su fabricación como en la disposición final del mismo, haciendo que los importantes esfuerzos que existen en la implementación de procesos de reciclaje sean insuficientes frente a la realidad en la vida útil de los productos que ocasiona (Cortes, 2022).

Todo lo anterior, convierte a las organizaciones en actores de alta influencia en el deterioro ambiental, generando que aquellas que deseen incorporar acciones sostenibles, garanticen la inclusión de un proceso de gestión ambiental que responda a la necesidad de productos y procesos más amigables con el ambiente y mediante el cual se “prevengan o mitiguen los problemas ambientales” (Massolo, 2015).

8. Metodología

Una metodología apropiada para analizar el proceso productivo de Postobón podría ser la propuesta por (Hurtado et al. 2020), en la cual se recomienda llevar a cabo una revisión exhaustiva del proceso y determinar cuáles son las actividades que generan mayores impactos ambientales y cuáles son los aspectos críticos que se deben abordar para mejorar la eficiencia y reducir los efectos negativos.

Para revisar el marco legal vigente en Colombia para la identificación y cumplimiento de las obligaciones ambientales de la empresa, se puede utilizar la metodología propuesta por (García 2017), quien sugiere realizar una revisión detallada de la normativa ambiental y establecer un mapa de riesgos y oportunidades para cumplir con los requerimientos legales y mejorar la gestión ambiental.

Por último, para diseñar un plan de comunicación que promueva la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura sostenible, se puede considerar la metodología planteada por (Canel y Sanders,2018), quienes proponen un enfoque participativo y colaborativo, en el que se involucren a todos los niveles de la organización y se establezcan acciones concretas para lograr una cultura sostenible en la empresa.

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 (Sánchez y Galindo 2019), "la participación de los empleados en la gestión ambiental de la empresa puede aumentar la conciencia ambiental, el compromiso y la responsabilidad social de la organización, lo que puede traducirse en una mayor eficiencia y rentabilidad".

Por lo tanto, se sugiere realizar talleres y capacitaciones enfocadas en la cultura ambiental y la responsabilidad social, con el objetivo de que todos los miembros de la empresa entiendan la importancia de estos aspectos y puedan contribuir activamente en la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura sostenible. Según (López y Naranjo 2020), "la capacitación de los empleados en temas ambientales es una herramienta clave 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 en el proceso mediante talleres y capacitaciones enfocadas en la cultura ambiental y la responsabilidad social.

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

8.1 Investigación y análisis de los stakeholders.

Identificar los grupos de interés de la empresa: esto implica realizar un análisis exhaustivo de los diferentes grupos de interés que tienen relación con la empresa, como colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, entre otros, para conocer sus intereses y necesidades en relación con la cultura organizacional y la política de sostenibilidad de la empresa.

Determinar sus necesidades de información y comunicación: con base en la identificación de los grupos de interés, se debe analizar cuáles son sus necesidades específicas de información y comunicación, ya sea para conocer los valores y principios de la empresa, sus objetivos de sostenibilidad o la política de cambio climático.

Realizar encuestas, entrevistas y grupos de discusión con los stakeholders: la investigación se puede realizar a través de diferentes técnicas como encuestas, entrevistas, grupos de discusión, entre otras, para conocer en profundidad la opinión y percepción de los stakeholders respecto a la empresa y su compromiso con la sostenibilidad.

8.2 Identificación de canales de comunicación:

Identificar los canales de comunicación más efectivos: es importante conocer cuáles son los canales de comunicación más adecuados para cada grupo de interés, ya que la elección de un canal inadecuado puede afectar la efectividad de la comunicación. Para ello, se debe evaluar la audiencia, el alcance y la frecuencia necesaria para lograr una comunicación efectiva.

Evaluar los diferentes canales disponibles: se deben evaluar los diferentes canales disponibles, tanto internos como externos, como redes sociales, correo electrónico, boletines, intranet, entre otros, para seleccionar los más adecuados y efectivos.

Seleccionar los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa y de sus stakeholders: una vez evaluados los diferentes canales, se deben seleccionar los que mejor se adapten a las necesidades de la empresa y de sus stakeholders, considerando los objetivos y presupuesto del proyecto.

8.3 Diseño del plan de comunicación:

Definir los diferentes tipos de contenidos, mensajes y formatos: es importante definir los diferentes tipos de contenidos, mensajes y formatos que se utilizarán en los diferentes canales de comunicación, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los stakeholders. Esto incluye folletos, videos, infografías, entre otros.

Establecer un calendario de publicación y seguimiento: para asegurar la continuidad y efectividad del plan, se debe establecer un calendario de publicación y seguimiento, que permita llevar un control y seguimiento del contenido que se publicará en cada canal de comunicación.

Crear material de comunicación: se deben crear material de comunicación atractivos y efectivos, que permitan transmitir el mensaje de la cultura organizacional y la política de sostenibilidad de la empresa de manera clara y efectiva.

8.4 Generación de indicadores de efectividad y apropiación de las herramientas hacia un cultura organizacional-sostenible:

Dentro de las actividades propuestas se generarán indicadores que permitirán la evaluación de la efectividad y apropiación de las herramientas planteadas, para la adquisición de una cultura sostenible dentro de la cultura organizacional de Postobón SA por parte de cada uno de los Stakeholders (Internos y externos) de la compañía.

En dichos indicadores se tendrán en cuenta aspectos como:

- Número de grupos definidos/Numero de grupos participantes.
- Información asertiva obtenida/información obtenida.
- Número de personas involucradas en cada una de las actividades planteadas /Número de grupos de interés involucrados y satisfechos con las actividades programadas.
- Número de grupos de interés que aceptan la infografía/Porcentaje de aceptación de la infografía y otras herramientas por parte de los stakeholders.
- Número de nuevos productos insertados/ Numero de productos nuevos y antiguos implementados y funcionando.
- Numero de experiencias exitosas/Numero de experiencias promovidas.
- Número de personas adherentes a la estrategia/Número de personas que participan de la estrategia.

8.5 Implementación de actividades que brinden herramientas para la apropiación de la cultura sostenible dentro de la cultura organizacional en cada uno de los Stakeholders:

Para la apropiación de la cultura sostenible dentro de la cultura organizacional de Postobón SA se platearán una serie de actividades que permitirá involucrar y acercar de manera visual, lúdica y participativa a los stakeholders (internos y externos) con diversos temas entorno a la sostenibilidad y con las cuales se busca la apropiación y replica de estos en las tareas y en cada una de las áreas de trabajo tanto fuera como dentro de la compañía. A continuación, en la Tabla 3 se muestran las 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 Interes						
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Colaboración	Sitios web	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Colaboración	Redes sociales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Accion por el clima	Coherencia y congruencia	Innovación	App Digital Huella de carbono, Tips para implementar en casa, trabajo	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Corresponsabilidad	Pasion	Intranet Nosotros Postobón				🌳			
Industria, Innovacion e infraestructura	Corresponsabilidad	Innovación	WhatsApp corporativo				🌳			
Industria, Innovacion e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Cartelera virtuales				🌳			
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Innovación	Correos (físicos y electrónicos)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Pasion	Comunicación masiva (televisión, radio, vallas, entre otros medios)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion 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	Clientes	Proveedores	Consumidores
Industria, Innovacion e infraestructura	Inclusión y diversidad	Colaboración	Línea de servicio al cliente (Rosita)			🌳		🌳		🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Colaboración	Línea de transparencia	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Inclusión y diversidad	Colaboración	Línea para proveedores	🌳		🌳			🌳	
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Reportes de autorregulación		🌳		🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicaciones de marca y promocionales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Corresponsabilidad	Pasion	Revista SOMOS Postobón				🌳			
Industria, Innovacion e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Cartelera físicas	🌳			🌳			
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Pasion	Publicación El Buen Negocio		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicaciones formales		🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	

ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interes						
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores
Industria, Innovacion e infraestructura	Coherencia y congruencia	Integridad	Material de comunicación en punto de venta		🌳			🌳		
Industria, Innovacion e infraestructura	Integridad y transparencia	Integridad	Comunicados de prensa			🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Accion por el clima	Integridad y transparencia	Integridad	Informes de gestión y sostenibilidad	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educacion de calidad	Coherencia y congruencia	Integridad	Comunicación para el desarrollo y la educación	🌳			🌳	🌳	🌳	🌳
Accion por el clima	Inclusión y diversidad	Innovación	Creacion de la galeria de la sostenibilidad	🌳				🌳	🌳	🌳
Educacion de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación	Material didactico y participativo	🌳			🌳	🌳		
Accion por el clima, Produccion y consumo responsables	Coherencia y congruencia	Innovación	Infografia temas de sostenibilidad (agua, manejo residuos solidos, Botellas retornables (reciclaje)	🌳	🌳		🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Inclusión y diversidad	Innovación	Eventos de compañía y reuniones (Feria postobon, Carrera de observacion)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Industria, Innovacion e infraestructura	Coherencia y congruencia	Innovación	Eventos virtuales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Ciudades y comunidades sostenibles	Inclusión y diversidad	Colaboración, Respeto	Reuniones con comunidades rurales	🌳		🌳		🌳	🌳	🌳

ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interes						
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores
Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Colaboración, Respeto	Relaciones públicas y patrocinios de eventos	🌳	🌳		🌳			🌳
Educacion de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Capacitaciones stakeholders internos (Manejo de los recursos naturales, manejo de residuos solidos, sostenibilidad)		🌳		🌳			🌳
Educacion de calidad	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Capacitaciones stakeholders externos (Tecnicas ecoamigables, Certificacion de procesos verdes, empoderamiento a comunidades, uso de maquinaria y transporte ecoamigable)	🌳				🌳	🌳	🌳
Trabajo decente y crecimiento economico, Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Innovación, Respeto	Grupos de discusion y participacion multiactores para la apropiacion de la cultura sostenible en la C. Organizacional		🌳		🌳		🌳	
Alianzas para lograr los objetivos	Integridad y transparencia	Valentia	Encuestas, estudios y sondeos	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳
Educacion de calidad, Alianzas para lograr los objetivos	Inclusión y diversidad	Colaboración	Participacion en campañas y actividades de los sectores publico y privados (iniciativas como GBD, siembra un arbol, conoce tu ciudad)	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳





























ODS	Factor de cultura organizacional (Principios inspiradores)	Valores corporativos	Acciones (Actividades) propuestas	Grupo de Interés						
				Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	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							
Energía asequible y no contaminante	Coherencia y congruencia	Innovación	Instalaciones amigables: Sensores de luz y agua							
Educación de calidad, Ciudades y comunidades sostenibles	Inclusión y diversidad	Respeto, Colaboración, Innovación	Escuela de formación de líderes: temas ambientales y sostenibilidad							
Salud y bienestar	Inclusión y diversidad	Colaboración, Respeto	Incentivos: Mejora en la calidad de vida, hogar, alimentación, recreación, etc							
			Propuestas implementadas dentro de los informes de sostenibilidad 22-23							
			Propuestas propuestas para este trabajo							

Tabla 3_Actividades propuestas, los grupos de interés (grupos de enfoque) y el factor organizacional con el cual están relacionadas.
Fuente: Elaboración propia a partir de informe de sostenibilidad Postobón SA,(2022)

- 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 mensurables 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 de la 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. Cronograma De Actividades

El cronograma de actividades está diseñado para lograr los objetivos específicos.

- Semana 1-2: Realizar un análisis detallado de los stakeholders de Postobón para identificar sus necesidades de información y canales de comunicación preferidos (A, B)
- Semana 3-4: Definir los objetivos específicos del plan de comunicación (C)
- Semana 5-6: Definir los mensajes clave y el tono de comunicación que se utilizarán en el plan de comunicación. (D, E)
- Semana 7-8: Identificar los canales de comunicación más efectivos para llegar a los stakeholders de Postobón. (F, G)
- Semana 9-10: Realizar un análisis de la cultura organizacional de Postobón y su relación con la política de sostenibilidad. (H, I)
- Semana 11-12: Desarrollar la estrategia de comunicación y la estructura general del plan de comunicación. (J)
- Semana 13-14: Diseñar los diferentes tipos de contenidos, mensajes y formatos que se utilizarán en el plan de comunicación. (K)
- Semana 15-16-17: Realizar una revisión y ajustes al plan de comunicación. (L)
- Semana 18: Presentar el plan de comunicación final con sus objetivos, mensajes, canales y contenido diseñados. (M)

ACTIVIDAD	INICIO	FIN	28-ene	11-feb	25-feb	04-mar	11-mar	18-mar	25-mar	01-abr	08-abr	15-abr	22-abr	28-abr	06-may	20-may
A	28/01/2023	11/02/2023	█	█												
B	11/02/2023	25/02/2023		█	█											
C	25/02/2023	04/03/2023			█	█										
D	04/03/2023	11/03/2023				█	█									
E	11/03/2023	18/03/2023					█	█								
F	18/03/2023	25/03/2023						█	█							
G	25/03/2023	01/04/2023							█	█						
H	01/04/2023	08/04/2023								█	█					
I	08/04/2023	15/04/2023									█	█				
J	15/04/2023	22/04/2023										█	█			
K	22/04/2023	29/04/2023											█	█		
L	29/04/2023	06/05/2023												█	█	
M	06/05/2023	20/05/2023													█	█

Tabla 4_Cronograma de actividades
Fuente: Elaboración propia

11. Análisis de alternativas

En el proyecto anterior, que se enfoca en el desarrollo de un plan de comunicación para la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura sostenible en Postobón S.A.S, se pueden considerar las siguientes alternativas:

11.1. Alternativa 1: Enfoque interno centrado en los empleados.

- **Ventajas:** Esta alternativa se centra en el compromiso y la participación de los empleados de la empresa, lo que puede generar un sentido de pertenencia y motivación. Permite abordar directamente la cultura organizacional y fomentar cambios desde adentro.
- **Desventajas:** Puede requerir un mayor tiempo y esfuerzo para generar cambios significativos en la cultura organizacional. Es necesario garantizar la participación activa y el compromiso de los empleados en el proceso de transformación.

11.2. Alternativa 2: Enfoque externo centrado en la comunicación con stakeholders externos.

- **Ventajas:** Esta alternativa se enfoca en establecer una comunicación efectiva con los stakeholders externos, como clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general. Puede generar una imagen positiva de la empresa y fortalecer su reputación.
- **Desventajas:** Puede haber limitaciones en el control de la respuesta y reacción de los stakeholders externos. Requiere un análisis exhaustivo de las necesidades y expectativas de cada grupo de interés.

11.3. Alternativa 3: Enfoque mixto que combina acciones internas y externas

- **Ventajas:** Esta alternativa combina la participación activa de los empleados y la comunicación efectiva con los stakeholders externos. Permite abordar tanto la cultura organizacional como la imagen pública de la empresa.
- **Desventajas:** Requiere una planificación y coordinación cuidadosa para integrar ambas dimensiones. Puede ser más compleja de implementar en comparación con las alternativas anteriores.

Al realizar el análisis de estas alternativas, es necesario evaluar aspectos como el impacto esperado en la cultura organizacional, la efectividad en la comunicación de los

mensajes clave, el nivel de compromiso requerido, los recursos necesarios y la capacidad de implementación. Se recomienda involucrar a los responsables del proyecto y realizar un análisis detallado de las ventajas y desventajas de cada alternativa para tomar una decisión informada.

Se presenta una matriz DOFA para cada una de las alternativas mencionadas anteriormente:

Alternativa 1: Enfoque interno centrado en los empleados

Fortalezas:

- Compromiso y participación de los empleados en el proceso de transformación.
- Potencial para generar un sentido de pertenencia y motivación.
- Enfoque directo en la cultura organizacional.

Oportunidades:

- Mejorar la eficiencia y rentabilidad de la empresa a través del compromiso de los empleados.
- Generar una cultura sostenible desde adentro para mejorar la imagen de la empresa.
- Potencial para desarrollar líderes internos y promover el desarrollo profesional de los empleados.

Debilidades:

- Requiere un mayor tiempo y esfuerzo para generar cambios significativos.
- Posible resistencia al cambio por parte de algunos empleados.
- Necesidad de establecer estrategias efectivas de comunicación interna.

Amenazas:

- Posible falta de compromiso o participación por parte de los empleados.
- Posibilidad de que los cambios en la cultura organizacional no se reflejen en la imagen pública de la empresa.
- Competencia en el mercado laboral que pueda afectar la retención de empleados comprometidos.

Alternativa 2: Enfoque externo centrado en la comunicación con stakeholders externos**Fortalezas:**

- Posibilidad de generar una imagen positiva de la empresa y fortalecer su reputación.
- Potencial para establecer relaciones sólidas con los stakeholders externos.
- Mayor visibilidad y reconocimiento en el mercado.

Oportunidades:

- Mejorar la percepción y confianza de los clientes y la comunidad hacia la empresa.
- Aprovechar el interés creciente en la sostenibilidad por parte de los stakeholders externos.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y otros socios comerciales comprometidos con la sostenibilidad.

Debilidades:

- Limitaciones en el control de la respuesta y reacción de los stakeholders externos.
- Necesidad de identificar y satisfacer las necesidades y expectativas específicas de cada grupo de interés.
- Posible falta de credibilidad si las acciones internas no respaldan la comunicación externa.

Amenazas:

- Posibles críticas o resistencia por parte de los stakeholders externos si perciben una falta de autenticidad en las acciones de sostenibilidad.
- Competencia en el mercado que pueda ofrecer propuestas más atractivas para los stakeholders externos.
- Riesgo de ser percibido como greenwashing si la comunicación no se respalda con acciones concretas.

Alternativa 3: Enfoque mixto que combina acciones internas y externas

Fortalezas:

- Combina el compromiso de los empleados con la comunicación efectiva con los stakeholders externos.
- Permite abordar tanto la cultura organizacional como la imagen pública de la empresa.
- Potencial para generar cambios internos y externos más sólidos y sostenibles.

Oportunidades:

- Mejorar la cultura organizacional y la imagen pública de la empresa de manera simultánea.
- Aprovechar el apoyo y respaldo tanto de los empleados como de los stakeholders externos.
- Establecer una sinergia entre las acciones internas y externas para lograr resultados más significativos.

Debilidades:

- Requiere una planificación y coordinación cuidadosa para integrar ambas dimensiones.
- Posible complejidad en la implementación y ejecución de las estrategias combinadas.
- Necesidad de garantizar la coherencia y consistencia entre las acciones internas y externas.

Amenazas:

- Posible resistencia o falta de compromiso por parte de los empleados o stakeholders externos.
- Riesgo de confusión o incompatibilidad entre los mensajes y acciones internas y externas.
- Competencia en el mercado que pueda ofrecer enfoques más diferenciados o atractivos.

11.4. Selección de la alternativa más apropiada para Postobón S.A.S:

Basándonos en los objetivos del proyecto de comunicación de la cultura organizacional de Postobón S.A.S, la alternativa que podría ser más adecuada es la ***Alternativa 2: Enfoque externo centrado en la comunicación.***

11.4.1. Justificación de la elección:

- **Objetivos del proyecto:** El objetivo principal del proyecto es promover la transformación de la cultura organizacional hacia una cultura sostenible y comunicar eficazmente los valores y principios de la empresa en relación con la sostenibilidad. La alternativa 2 se centra en la comunicación externa, lo que permitirá transmitir de manera efectiva los mensajes clave a los diferentes grupos de interés, como colaboradores, proveedores, clientes y accionistas, generando conciencia y compromiso con la sostenibilidad.

- **Alcance de impacto:** Mediante una estrategia de comunicación externa, la empresa puede llegar a un público más amplio y diverso. La comunicación efectiva de la cultura organizacional y la política de sostenibilidad a través de canales como redes sociales, boletines, eventos y otros medios permitirá que la información llegue a un gran número de personas, generando un mayor impacto y difusión de los valores sostenibles de la empresa.

- **Imagen y reputación:** Al enfocarse en la comunicación externa, se puede mejorar la imagen y la reputación de la empresa. Transmitir de manera clara y coherente los esfuerzos y compromisos de la empresa en términos de sostenibilidad ayudará a fortalecer la percepción positiva de los grupos de interés y a posicionar a Postobón como una empresa responsable y comprometida con el medio ambiente.

- **Interacción con stakeholders:** La comunicación externa permite establecer una relación más cercana y directa con los stakeholders, brindando espacios para la retroalimentación y la participación activa. A través de la interacción con los diferentes grupos de interés, la empresa puede conocer sus necesidades, inquietudes y expectativas, lo que facilita la adaptación de las estrategias de comunicación y acciones futuras.

En resumen, la elección de la Alternativa 2, enfoque externo centrado en la comunicación, permitirá cumplir los objetivos del proyecto al comunicar eficazmente la

cultura organizacional sostenible de Postobón y generar un impacto significativo en los diferentes grupos de interés. A través de una comunicación clara, coherente y atractiva, la empresa podrá fortalecer su imagen, reputación y relaciones con los stakeholders, generando un compromiso y una comprensión más profunda de los valores sostenibles de la organización.

12. Solución de ingeniería

12.1 Optimización de los canales de comunicación existentes:

La optimización de los canales de comunicación existentes es un componente clave para garantizar una comunicación efectiva dentro de la organización. A continuación, se profundizará en este aspecto teniendo en cuenta el conocimiento de estos canales:

Correos electrónicos: Los correos electrónicos son una herramienta de comunicación ampliamente utilizada en las organizaciones. Para optimizar su uso, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Establecer pautas claras sobre la estructura y el formato de los correos electrónicos para facilitar la comprensión y la búsqueda de información relevante.
- Fomentar el uso de asuntos claros y concisos que reflejen el contenido del correo electrónico.
- Establecer normas de etiqueta y tiempo de respuesta para promover una comunicación eficiente y oportuna.
- Evitar la sobrecarga de información y garantizar que los correos electrónicos sean claros, concisos y relevantes para los destinatarios.

Boletines internos: Los boletines internos son una forma efectiva de compartir información relevante con los empleados. Para optimizar su uso, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Diseñar un formato atractivo y fácil de leer que incluya secciones destacadas, resúmenes y enlaces a recursos adicionales.
- Establecer una frecuencia regular de publicación para mantener a los empleados informados de manera constante.
- Incluir contenido variado que abarque noticias de la empresa, actualizaciones de proyectos, logros de sostenibilidad, consejos prácticos y eventos próximos.
- Permitir la participación de los empleados al brindarles la oportunidad de enviar noticias, artículos o ideas para ser incluidos en el boletín.

Reuniones: Las reuniones son una forma directa de comunicación que permite la interacción y el intercambio de ideas entre los empleados. Para optimizar su efectividad, se pueden implementar las siguientes acciones:

- Definir claramente el propósito y la agenda de la reunión antes de su realización.
- Limitar la duración de la reunión y asegurarse de que se cumplan los tiempos asignados para cada punto de la agenda.
- Fomentar la participación activa de todos los asistentes y garantizar que se escuchen diferentes perspectivas.
- Documentar las conclusiones y los acuerdos de la reunión, y compartirlos posteriormente con los participantes para asegurar su seguimiento adecuado.

Tableros de anuncios: Los tableros de anuncios físicos o digitales son una forma efectiva de comunicar información importante de manera visible y accesible. Para optimizar su uso, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Mantener los tableros de anuncios actualizados y organizados para evitar la acumulación de información obsoleta.
- Utilizar colores, gráficos y diseño atractivo para resaltar la información clave y facilitar su comprensión.
- Asegurarse de que los tableros de anuncios estén ubicados en lugares de alto tráfico y visibilidad dentro de la organización.
- Rotar la información periódicamente para mantener el interés de los empleados y evitar la saturación visual.

Al optimizar estos canales de comunicación, Postobón puede mejorar la eficiencia y la efectividad de su comunicación interna, lo que a su vez fortalecerá la cultura organizacional de sostenibilidad y facilitará la implementación exitosa del plan de comunicación en el proyecto.

12.2 Comunicación Interna

La comunicación interna es un componente fundamental en cualquier organización, especialmente cuando se busca implementar un plan de sostenibilidad. A continuación, se profundizará en la comunicación interna planteada para el proyecto, teniendo en cuenta el plan de acción diseñado para cada ítem:

- Comunicación a través de boletines internos: Los boletines internos son una herramienta efectiva para mantener a los empleados informados sobre los avances y logros en materia de sostenibilidad. El objetivo es proporcionar actualizaciones regulares sobre iniciativas, metas alcanzadas, casos de éxito, eventos relacionados y oportunidades de participación. Estos boletines pueden ser enviados por correo electrónico, publicados en el intranet de la empresa o distribuidos físicamente en puntos de acceso comunes.

12.2.1 Plan de acción:

- Definir una frecuencia regular de publicación de los boletines internos, como mensual o trimestral.
- Designar un equipo encargado de recopilar, redactar y diseñar el contenido de los boletines.
- Establecer un calendario editorial para planificar los temas a tratar en cada edición.
- Incluir secciones destacadas como "Historias de éxito", "Próximos eventos", "Consejos de sostenibilidad" y "Iniciativas destacadas".
- Fomentar la participación de los empleados invitándolos a enviar sus propias historias o ideas para incluir en los boletines.

12.3 Reuniones y sesiones informativas:

Las reuniones y sesiones informativas son espacios clave para comunicar y discutir los objetivos de sostenibilidad, los avances del proyecto y los desafíos a enfrentar. Estas reuniones pueden ser presenciales o virtuales, y deben involucrar a empleados de diferentes niveles y departamentos.

12.3.1 Plan de acción:

- Programar reuniones periódicas para mantener a los equipos actualizados y fomentar la participación activa.
- Preparar presentaciones claras y concisas que destaquen los logros, objetivos y desafíos.
- Facilitar la participación y el intercambio de ideas a través de debates, preguntas y respuestas, y actividades interactivas.
- Establecer un seguimiento posterior a las reuniones para asegurar la implementación de las acciones acordadas.

12.4 Tableros de anuncios físicos y digitales:

Los tableros de anuncios son espacios visibles donde se pueden compartir noticias, eventos, logros y recordatorios relacionados con la sostenibilidad. Estos tableros pueden ubicarse en áreas comunes de la empresa, como salas de descanso, pasillos o áreas de trabajo.

12.4.1 Plan de acción:

- Designar un responsable de mantener y actualizar los tableros de anuncios.
- Publicar información relevante de manera clara y atractiva utilizando gráficos, imágenes y colores.
- Cambiar la información periódicamente para mantener el interés y la atención de los empleados.
- Incluir mensajes inspiradores y recordatorios visuales sobre prácticas sostenibles.

12.5 Comunicación en línea y herramientas digitales:

Utilizar las plataformas digitales internas de la empresa, como intranets, aplicaciones móviles o redes sociales corporativas, para difundir información sobre sostenibilidad de manera rápida y accesible.

12.5.1 Plan de acción:

- Aprovechar las herramientas digitales existentes para crear secciones dedicadas a la sostenibilidad.

- Publicar contenido regularmente, como noticias, consejos, videos, infografías y testimonios.
- Establecer foros de discusión o grupos de interés para fomentar la participación y el intercambio de ideas.
- Realizar encuestas o cuestionarios en línea para recopilar opiniones y retroalimentación de los empleados.

En resumen, la comunicación interna planteada en el proyecto busca mantener a los empleados informados, motivados y comprometidos con las metas de sostenibilidad de la empresa. A través de boletines internos, reuniones informativas, tableros de anuncios y herramientas digitales, se busca crear un ambiente de colaboración y participación activa que fortalezca la cultura organizacional de sostenibilidad y facilite la implementación de las acciones propuestas.

12.6 Enfoque en la capacitación y sensibilización:

La capacitación y sensibilización son fundamentales para promover la sostenibilidad dentro de la organización. El objetivo es educar a los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad, proporcionarles conocimientos y herramientas para implementar prácticas sostenibles en su trabajo diario y promover cambios de comportamiento.

12.6.1 Plan de acción:

- Diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades y roles de los empleados.
- Identificar áreas clave de capacitación, como eficiencia energética, gestión de residuos, uso responsable del agua, entre otros.
- Impartir sesiones de capacitación en formato presencial, virtual o mediante módulos de e-learning.
- Utilizar materiales didácticos, casos de estudio y ejemplos prácticos para mejorar la comprensión.
- Promover la participación de los empleados a través de debates, talleres y actividades prácticas.

La capacitación y sensibilización son fundamentales para promover la sostenibilidad dentro de la organización. Se implementarán programas de capacitación adaptados a las necesidades de los empleados, se identificarán áreas clave de capacitación y se utilizarán diversos formatos para impartir las sesiones. El objetivo es educar a los empleados sobre la importancia de la sostenibilidad y proporcionarles las herramientas necesarias para implementar prácticas sostenibles en su trabajo diario.

12.7 Comunicación externa efectiva:

La comunicación externa es esencial para transmitir los logros, iniciativas y compromisos de sostenibilidad de la empresa a los clientes, proveedores, accionistas y otras partes interesadas externas. El objetivo es generar confianza, mejorar la reputación y fortalecer las relaciones con los stakeholders externos.

12.7.1 Plan de acción:

- Definir mensajes clave y valores de sostenibilidad que se quieran comunicar externamente.
- Utilizar diferentes canales de comunicación, como el sitio web corporativo, redes sociales, informes de sostenibilidad, comunicados de prensa y participación en eventos relacionados con la sostenibilidad.
- Diseñar estrategias de contenido atractivas y claras que destaquen los logros y el impacto positivo de la empresa en el ámbito de la sostenibilidad.
- Establecer colaboraciones con organizaciones y actores clave en temas de sostenibilidad para amplificar el alcance y la influencia de las iniciativas.
- Medir y evaluar el impacto de la comunicación externa a través de indicadores clave de desempeño y retroalimentación de los stakeholders.

La comunicación externa es esencial para transmitir los logros, iniciativas y compromisos de sostenibilidad de la empresa a los stakeholders externos. Se utilizarán diversos canales de comunicación, como el sitio web corporativo, redes sociales, informes de sostenibilidad y participación en eventos. El objetivo es generar confianza, mejorar la reputación y fortalecer las relaciones con los stakeholders externos, comunicando de manera clara y atractiva los logros y el impacto positivo de la empresa en sostenibilidad.

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 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 costo por valor unitario y el costo total de cada una de estas (ANEXO 1).

Estrategia	Grupo de Interés							Programa dentro de la empresa	Estado	Cantidad	Periodicidad	Costo unitario	Costo total	Observaciones
	Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores							
Divulgación en medios de comunicación virtuales														
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, trabajo	🌱	🌱		🌱	🌱	🌱	🌱	-	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 (Rosita)					🌳	🌳	🌳	-	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	-	-

Estrategia	Grupo de Interés							Programa dentro de la empresa	Estado	Cantidad	Periodicidad	Costo unitario	Costo total	Observaciones
	Comunidad	Accionistas	Gobierno	Colaboradores	Clientes	Proveedores	Consumidores							
Comunicaciones de marca y promocionales	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	Implementado	12	Mensual	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000	12 meses
Divulgación en medios de comunicación Físicos														
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, varia 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 sostenibilidad	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	🌳	-	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

Tabla 5_ Actividades propuestas, grupo de interés, Actualidad, programa implementado, costo unitario y el costo total.
Fuente: Elaboración propia a partir de informe de sostenibilidad Postobón SA 2022

- Enlace del 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. Determinar los indicadores de costo beneficio

Existen diversos indicadores de costo beneficio que Postobón podría utilizar para valorar la efectividad de su cultura organizacional, incluyendo:

1. Satisfacción del empleado: medir el nivel de satisfacción de los empleados a través de encuestas periódicas que permitan conocer su percepción sobre el clima laboral, el sentido de pertenencia y el compromiso con la empresa. Una mayor satisfacción de los empleados suele traducirse en un mejor desempeño, mayor retención de talento y menor absentismo.
2. Retención del talento: analizar el porcentaje de rotación de personal en la empresa comparado con una media de la industria, lo que permitirá evaluar si la cultura de Postobón es suficientemente atractiva para retener a sus empleados más valiosos. La rotación de

personal tiene un impacto significativo en los costos asociados a la contratación, formación y adaptación de nuevas personas al equipo.

3. Productividad: medir la productividad de la empresa antes y después de cualquier cambio en la cultura organizacional, como la implementación de un nuevo plan. Un incremento en la productividad de los empleados podría indicar una mejora en la cultura organizacional.

4. Absentismo: medir el número de ausencias no programadas respecto al total de días laborales en la empresa, lo que permitirá evaluar el impacto de la cultura organizacional en el bienestar de los empleados. Un menor porcentaje de ausencias no programadas podría indicar una mejora en la satisfacción laboral.

5. Éxito financiero: comparar la rentabilidad de Postobón con la media de la industria, lo que permitirá determinar si la cultura organizacional está contribuyendo a la efectividad de la empresa. Algunos estudios demuestran una correlación positiva entre la cultura organizacional de una empresa y su capacidad para generar beneficios.

Postobón podría utilizar distintos indicadores de costo beneficio para evaluar la efectividad de su cultura organizacional. La medición de la satisfacción del empleado, la retención del talento, la productividad, el absentismo y el éxito financiero podrían ser indicadores clave para evaluar y potencialmente mejorar la cultura organizacional de la empresa.

15. Propuesta de riesgos en la implementación del plan.

PROPUESTA DE RIESGO
Una posible propuesta de riesgo en la implementación del plan en la cultura organizacional de Postobón podría ser la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores. La cultura organizacional de una empresa representa el conjunto de valores, creencias y prácticas que guían su comportamiento. Es posible que algunos colaboradores estén acostumbrados a una forma de trabajo y se sientan cómodos con ella, por lo que la implementación de un nuevo plan podría generar incertidumbre y resistencia al cambio.

Esta resistencia al cambio podría manifestarse de varias maneras, como la negativa a adoptar nuevas prácticas, la falta de compromiso con el plan o incluso la no asistencia a reuniones o capacitaciones en torno al tema. Si la resistencia al cambio se extiende a muchos colaboradores, podría generar un impacto negativo en la implementación del plan y en la cultura organizacional de la empresa.

Para prevenir o mitigar este riesgo, es necesario tomar algunas medidas. En primer lugar, es importante comunicar el plan de manera clara y detallada a todos los colaboradores involucrados, incluyendo sus objetivos, beneficios y los cambios que se esperan implementar. Además, es necesario involucrar a los colaboradores en el proceso de implementación, escuchar sus opiniones y preocupaciones, y hacerles saber que su aporte es valioso y necesario para el éxito del plan.

También es importante capacitar a los colaboradores en las nuevas prácticas y tecnologías que se van a implementar, y proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan adaptarse al cambio. Por último, se puede crear un grupo de líderes encargados de motivar y guiar a los demás colaboradores durante el proceso de implementación.

Para que sea efectiva la implementación del plan en la cultura organizacional de Postobón es posible tener presente para prevenir o mitigar este riesgo con una buena comunicación, capacitación, liderazgo y participación de los colaboradores y contratistas.

16. Se presentan tres posibles Alternativas para la implementación de enfoque:

16.1. Implementar un enfoque interno centrado en los empleados (alternativa 1) implica varios pasos y fases clave.

16.1.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)

Realizar un análisis de la situación actual: Evaluar la cultura y el clima laboral, identificar fortalezas y áreas de mejora, recopilar datos sobre la satisfacción y compromiso de los empleados.

Definir objetivos claros: Establecer metas específicas para mejorar el enfoque interno centrado en los empleados, como aumentar la satisfacción del personal, fomentar la colaboración o promover el desarrollo profesional.

Desarrollar un plan estratégico: Diseñar una estrategia detallada que incluya acciones específicas, responsables y plazos. Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) para medir el progreso.

16.1.2. Fase 2: Comunicación y capacitación (6 semanas)

Comunicar la visión y los objetivos: Informar a los empleados sobre la implementación del enfoque interno centrado en ellos, explicando los beneficios y el impacto esperado.

Proporcionar capacitación: Brindar formación sobre habilidades blandas, liderazgo efectivo, comunicación interna, gestión del tiempo, trabajo en equipo, entre otros aspectos relevantes para fortalecer el enfoque en los empleados.

16.1.3. Fase 3: Mejora de políticas y prácticas (8 semanas)

Revisar políticas existentes: Evaluar las políticas y procedimientos actuales para identificar aquellas que pueden necesitar modificaciones o ajustes para alinearse con el enfoque interno centrado en los empleados.

Implementar nuevas prácticas: Introducir nuevas iniciativas y prácticas que fomenten la participación de los empleados, como programas de reconocimiento, programas de bienestar, oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, entre otros.

16.1.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)

Medir el progreso: Realizar encuestas de satisfacción, entrevistas individuales o grupos focales para evaluar el impacto de las acciones implementadas y recopilar comentarios de los empleados.

Analizar los resultados: Evaluar los datos recopilados y compararlos con los KPI establecidos en la fase de planificación.

Realizar ajustes: Identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios en las políticas, prácticas o acciones implementadas.

16.2. Implementar un enfoque externo centrado en la comunicación con stakeholders externos (alternativa 2) implica una serie de fases y tiempos clave

16.2.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)

Identificar a los stakeholders clave: Identificar y categorizar a los stakeholders externos relevantes para la compañía, como clientes, proveedores, socios comerciales, comunidades locales, y medios de comunicación

Evaluar las necesidades de los stakeholders: Realizar una investigación para comprender las necesidades, expectativas perspectivas y preocupaciones de cada grupo de stakeholders identificado.

Definir objetivos y mensajes clave: Establecer objetivos claros para la comunicación con los stakeholders externos y desarrollar mensajes clave que reflejen los valores y objetivos de la compañía

16.2.2. Fase 2: Desarrollo de estrategias de comunicación (6 semanas)

Selección de canales de comunicación: Identificar los canales más efectivos para comunicarse con cada grupo de stakeholders, como redes sociales, boletines informativos, eventos, reuniones cara a cara, comunicados de prensa, encuestas entre otros.

Creación de contenido relevante: Desarrollar contenido adaptado a cada canal de comunicación y grupo de stakeholders, brindando información relevante, transparente y coherente con los mensajes clave definidos.

Establecer un plan de acciones: Diseñar un plan detallado que incluya las actividades de comunicación a realizar, los responsables de cada acción y los plazos establecidos.

16.2.3. Fase 3: Implementación y ejecución (8 semanas)

Poner en marcha las acciones de comunicación: Implementar las estrategias de comunicación definidas, asegurándose de seguir los plazos establecidos y mantener una comunicación constante y efectiva con los stakeholders externos.

Monitoreo y gestión de la retroalimentación: Establecer mecanismos para monitorear y recopilar la retroalimentación de los stakeholders externos, como encuestas, entrevistas o análisis de redes sociales. Gestionar y responder adecuadamente a las inquietudes y comentarios recibidos.

16.2.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)

Medir el impacto de la comunicación: Evaluar el impacto de las acciones de comunicación implementadas a través de indicadores clave de desempeño (KPI) previamente establecidos, como el nivel de satisfacción de los stakeholders, el aumento en la retención de clientes o el nivel de reputación de la compañía

Analizar los resultados: Analizar los datos recopilados y compararlos con los objetivos establecidos en la fase de planificación. Identificar áreas de mejora y oportunidades para ajustar la estrategia de comunicación.

Realizar ajustes y mejoras: Realizar los ajustes necesarios en las estrategias de comunicación, los mensajes clave o los canales utilizados, con el fin de mejorar la efectividad y el impacto de la comunicación con los stakeholders externos.

16.3. Implementar un enfoque mixto que combine acciones internas centradas en los empleados y acciones externas dirigidas a los stakeholders (alternativa 3) implica un enfoque integral para abordar las necesidades de ambos grupos.

16.3.1. Fase 1: Análisis y planificación (4 semanas)

Identificar a los stakeholders clave: Identificar y categorizar a los stakeholders externos relevantes para la compañía, como clientes, proveedores, socios comerciales, comunidades locales, medios de comunicación, entre otros.

Evaluar las necesidades de los stakeholders: Realizar investigaciones y encuestas para comprender las necesidades, expectativas y preocupaciones de cada grupo de stakeholders identificado.

Evaluar el clima laboral y las necesidades de los empleados: Realizar encuestas de satisfacción, entrevistas y evaluaciones para comprender el estado actual de los empleados y sus necesidades.

16.3.2. Fase 2: Acciones internas centradas en los empleados (6 semanas)

Mejorar la comunicación interna: Implementar mecanismos efectivos de comunicación interna, como reuniones regulares, boletines informativos, plataformas de colaboración, para mantener a los empleados informados y fomentar la participación.

Promover el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados: Brindar oportunidades de capacitación, programas de mentoría, beneficios para el bienestar y un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal.

Fomentar un entorno de trabajo positivo: Implementar programas de reconocimiento, incentivos y actividades de team building para fortalecer el sentido de pertenencia y motivación de los empleados.

16.3.3. Fase 3: Acciones externas dirigidas a stakeholders (8 semanas)

Mejorar la comunicación con los stakeholders externos: Implementar estrategias de comunicación efectivas utilizando diversos canales, como redes sociales, boletines informativos, eventos, para mantener a los stakeholders informados y establecer relaciones sólidas.

Implementar programas de responsabilidad social corporativa (RSC): Desarrollar iniciativas que demuestren el compromiso de la compañía con la comunidad y el medio ambiente, generando un impacto positivo en los stakeholders externos.

Establecer colaboraciones estratégicas: Identificar oportunidades para colaborar con otros actores externos, como socios comerciales o entidades sin fines de lucro, para maximizar el impacto y crear sinergias.

16.3.4. Fase 4: Evaluación y ajustes (en curso)

Medir el impacto: Evaluar regularmente el impacto de las acciones implementadas a través de indicadores clave de desempeño (KPI) previamente establecidos, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la reputación de la empresa y la satisfacción de los empleados.

Analizar los resultados: Analizar los datos recopilados y compararlos con los objetivos establecidos en la fase de planificación. Identificar áreas de mejora y oportunidades para ajustar las estrategias y acciones implementadas.

Realizar ajustes y mejoras: Realizar los ajustes necesarios en las estrategias y acciones, tanto internas como externas, con el fin de mejorar la efectividad y el impacto en los empleados y stakeholders externos.

Es importante resaltar que este plan de implementación es una guía general y los tiempos pueden variar según los empleados, la disponibilidad de recursos y los stakeholders involucrados, y se resalta la importancia de realizar un seguimiento constante para asegurar una implementación exitosa.

17. Modelos de Validación

17.1. Experiencias exitosas.

Para la validación de nuestra metodología usamos experiencias exitosas en diferentes empresas de gran tamaño para así contrastar nuestro plan de comunicación, logrando verificar que este sea el mejor para establecer la difusión de la cultura organizacional de Postobón, su compromiso con la neutralidad y la política de cambio climático a sus stakeholders.

17.1.1. Charity: Water

La organización Charity: Water realizó una campaña de comunicación exitosa usando el email marketing. Cuando la gente habla de campañas de email marketing muchas veces se pasa por alto un tipo de correo vital. **Los emails transaccionales.** Y de hecho son los emails

que más deben aprovecharse ya que el 75% de los usuarios los abre y los lee, algo que no pasa con el resto de los mensajes.

En este caso Charity: Water supo sacarle partido a su email transaccional y optó por esta alternativa. En el momento en el que alguien dona dinero la organización benéfica: «Water», ese importe comienza un largo camino.

¿Qué mejor para un usuario que saber cómo y dónde está su dinero? El proyecto «Water» de Charity utiliza los correos transaccionales para añadir información de valor a los clientes. Mediante ellos muestra el viaje que está haciendo su dinero, cómo se utiliza y qué impacto está teniendo con el tiempo.

De esta manera, al ir recibiendo estos emails cada vez que se realizan conversiones, el receptor ni siquiera necesita leerlo. Se ubica perfectamente en él y enseguida encuentra los resultados de su donación.

Es una buena idea para un email transaccional, ya que muchos ni siquiera aportan otro formato que no sea el texto.

Esta experiencia nos demuestra que las campañas por correos electrónicos son exitosas ya que además de que la fundación pudiera recoger el dinero, las personas siguieron interesada en ella por medio de estos correos.

17.1.2. GOOGLE

La compañía Google cuenta con 130 mil trabajadores aunque siempre la mayoría de ellos dijo sentirse feliz en su trabajo no fue igual al sentido de pertenencia con la compañía ya que son factores diferentes, por eso en 2019 en sus oficinas de Estados Unidos usaron una estrategia de comunicación mediante tableros o pantallas con anuncios por lugares estratégicos de la compañía para lograr tener al personal siempre enterado de información relacionada con la empresa ya que esta tiene una forma de trabajar muy diferente a lo habitual manejando grandes descansos con lugares para el ocio, antes de implementar esta estrategia en el 2019 los trabajadores solo se dedicaban al trabajo, con esta estrategia de tenerlos enterados fuera de su entorno laboral, el trabajador logro tener mayor sentido de pertenecía por la compañía.

Esta estrategia fue un gran éxito que fue replicada en las 70 oficinas que tiene en los 40 países

17.1.3. ARGOS

La empresa ARGOS en 2020 lanzo una estrategia de comunicación interna para la implementación del Sistema de Gestión Ambiental como principal componente las reuniones y sesiones informativas.

ARGOS una empresa donde la mayoría de sus trabajadores se encuentran en el área de producción y su permanencia en la empresa después de su jornada laboral es mínima, recurrió a estrategia de involucrar al personal en reuniones donde se tratara el Sistema de Gestión Ambiental propuesto para su implementación en la empresa, dichas reuniones se realizaban con diferentes actividades las cuales lograban la participación activa e interés de todos los trabajadores, así se logró que todos hicieran parte de la implementación del sistema de gestión en cada una de sus áreas además de lograr tomar conciencia del beneficio que trae este para el medio ambiente.

Esta estrategia fue en éxito ya que el Grupos ARGOS fue ganador del Premio Nacional de Ecología Planeta Azul de Banco de Occidente en el año 2022 y el Premio X posible también en el año 2022

17.2. Diálogos expertos

Experta: Beatriz Chávez Matamoros

Administradora de Empresas Universidad Javeriana

Magister en estrategia, innovación y competitividad

Segment Owner Banco De Bogotá

- Pautas establecidas para la estructura y el formato de los correos electrónicos:

Respuesta: En la organización, se han establecido pautas claras que incluyen la estructura básica de un correo electrónico, como el uso de un saludo inicial, un cuerpo de mensaje conciso y claro, y una despedida adecuada. Además, se recomienda incluir secciones

organizadas para facilitar la lectura y la búsqueda de información relevante, como introducción, puntos principales y cierre con un llamado a la acción, si es necesario.

- Participación de los empleados en la generación de contenido para los boletines internos:

Respuesta: Se fomenta activamente la participación de los empleados en los boletines internos. Se les brinda la oportunidad de enviar noticias, artículos o ideas relacionadas con la sostenibilidad y el proyecto en general. Se alienta a los empleados a compartir sus historias de éxito, consejos prácticos y eventos relevantes que puedan ser incluidos en los boletines. Además, existe un equipo encargado de recopilar, redactar y diseñar el contenido, trabajando en colaboración con los empleados para garantizar la representación adecuada de sus contribuciones.

- Frecuencia de las reuniones y sesiones informativas para mantener a los equipos actualizados:

Respuesta: En la organización, se han establecido reuniones periódicas para mantener a los equipos actualizados sobre los avances del proyecto. La frecuencia de estas reuniones dependerá de la naturaleza del proyecto y la velocidad de implementación. En general, se recomienda realizar reuniones regulares, como reuniones semanales o quincenales, para mantener una comunicación fluida y fomentar la participación activa de todos los miembros del equipo.

- Acciones para asegurar que los tableros de anuncios estén actualizados y llamen la atención:

Respuesta: Para asegurar que los tableros de anuncios estén actualizados y llamen la atención, se designa a un responsable específico dentro de la organización que se encargue de su mantenimiento. Esta persona es responsable de verificar periódicamente la información y eliminar cualquier contenido obsoleto. Además, se utilizan colores, gráficos y un diseño atractivo para resaltar la información clave y facilitar su comprensión. También se realiza una rotación periódica de la información para mantener el interés de los empleados y evitar la saturación visual.

- Canales de comunicación utilizados para difundir información sobre sostenibilidad dentro de la empresa:

Respuesta: En la organización, se utilizan diversas plataformas y herramientas digitales para difundir información sobre sostenibilidad dentro de la empresa. Esto incluye el uso de intranets, aplicaciones móviles y redes sociales corporativas. Estas plataformas permiten compartir noticias, consejos, videos, infografías y testimonios de manera rápida y accesible para todos los empleados. Además, se han creado secciones dedicadas a la sostenibilidad en estas plataformas para facilitar el acceso y la navegación de la información relevante.

- Diseño de programas de capacitación adaptados a las necesidades y roles de los empleados:

Respuesta: En la organización, se diseñan programas de capacitación adaptados a las necesidades y roles de los empleados. Se realizan evaluaciones de habilidades y conocimientos existentes para identificar las brechas de capacitación y luego se desarrollan programas personalizados para abordar esas brechas. Se utilizan una combinación de métodos de capacitación, como talleres presenciales, cursos en línea, materiales de capacitación interactivos y sesiones de tutoría individualizada, para asegurarse de que los empleados reciban la capacitación necesaria para su rol específico.

- Áreas clave de capacitación identificadas y métodos utilizados para impartir las sesiones:

Respuesta: Se han identificado áreas clave de capacitación relacionadas con la sostenibilidad, como gestión de residuos, eficiencia energética, conservación del agua, prácticas de compras sostenibles, entre otros. Para impartir las sesiones de capacitación, se utilizan una combinación de métodos que incluyen presentaciones interactivas, estudios de casos, actividades prácticas, debates en grupo y sesiones de preguntas y respuestas. Además, se proporcionan materiales de capacitación complementarios, como guías, manuales y recursos en línea, para que los empleados puedan profundizar en los temas tratados.

- Canales de comunicación utilizados para transmitir los logros y compromisos de sostenibilidad a los stakeholders externos:

Respuesta: Se utilizan una variedad de canales de comunicación para transmitir los logros y compromisos de sostenibilidad a los stakeholders externos. Estos canales incluyen comunicados de prensa, informes de sostenibilidad, presencia en redes sociales, participación en eventos sectoriales y colaboración con organizaciones y asociaciones relevantes. También se trabaja en estrecha colaboración con el departamento de relaciones públicas y comunicaciones para garantizar una comunicación efectiva y coherente con los stakeholders externos.

- Medición y evaluación del impacto de la comunicación externa en relación con los indicadores clave de desempeño y la retroalimentación de los stakeholders:

Respuesta: Se mide el impacto de la comunicación externa utilizando indicadores clave de desempeño y retroalimentación de los stakeholders. Estos indicadores pueden incluir métricas de alcance de la comunicación (número de personas alcanzadas, visualizaciones, etc.), respuestas de los stakeholders externos (retroalimentación positiva o negativa), cambios en la percepción y la imagen de la empresa, y el logro de metas específicas establecidas en la estrategia de comunicación. Se realizan análisis periódicos y evaluaciones de impacto para evaluar la efectividad de las iniciativas de comunicación externa y realizar ajustes si es necesario.

- Estrategias para fortalecer las relaciones con los stakeholders externos en temas de sostenibilidad:

Respuesta: Para fortalecer las relaciones con los stakeholders externos en temas de sostenibilidad, se implementan varias estrategias. Estas incluyen el establecimiento de canales de comunicación abiertos y transparentes, la participación en diálogos y consultas con los stakeholders, la colaboración en proyectos y programas conjuntos, y la comunicación regular sobre los avances y compromisos en sostenibilidad. Además, se buscan oportunidades para involucrar a los stakeholders en iniciativas de sostenibilidad y se les da voz

18. Tres ideas de posibles retos para Postobón con el fin de dar continuidad al trabajo:

- **Desarrollo de una cadena de suministro sostenible:** Un reto importante para Postobón sería trabajar en la implementación de una cadena de suministro más sostenible, asegurando que los proveedores cumplan con estándares ambientales y sociales. Esto implicaría establecer criterios de selección, capacitación y evaluación de proveedores, así como fomentar la adopción de prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro. Esta iniciativa contribuiría a fortalecer la sostenibilidad de la empresa y su compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social.

- **Reducción del impacto ambiental de los envases:** Postobón podría plantear el desafío de reducir el impacto ambiental de sus envases, especialmente en lo que se refiere a plásticos y otros materiales no biodegradables. Esto podría incluir la implementación de envases reciclables o biodegradables, el fomento del reciclaje a través de campañas de concienciación y la búsqueda de alternativas más sostenibles en el diseño y producción de los envases. Este reto contribuiría a mitigar el impacto ambiental de la empresa y fortalecer su imagen como líder en sostenibilidad.

- **Promoción de estilos de vida saludables:** Dado que Postobón es una empresa de bebidas, un desafío interesante sería promover estilos de vida saludables entre sus consumidores. Esto podría involucrar la formulación de productos más saludables, la promoción de la actividad física y la alimentación equilibrada a través de campañas de comunicación y alianzas estratégicas con organizaciones dedicadas a la salud. Este reto permitiría a Postobón contribuir activamente al bienestar de sus consumidores y posicionarse como una empresa comprometida con la salud y el bienestar.

- Estas ideas de retos se justifican considerando la importancia creciente de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el entorno empresarial actual. Abordar estos retos permitiría a Postobón mantener su posición como líder en la industria de bebidas, fortalecer su reputación y adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores que buscan marcas comprometidas con la sostenibilidad y la salud. Además, estos retos ofrecen oportunidades para la innovación y la diferenciación en el mercado, lo que puede generar ventajas competitivas a largo plazo.

19. Conclusiones

- El análisis detallado de los stakeholders de Postobón, incluyendo colaboradores y proveedores, logra comprender sus necesidades de información, canales de comunicación preferidos y nivel de compromiso actual con los objetivos de sostenibilidad y cambio climático de la empresa. Mediante este análisis, se obtuvo una visión clara de las expectativas y demandas de los diferentes grupos de interés, lo cual permitió adaptar la estrategia de comunicación de manera precisa y efectiva.
- La identificación de los canales de comunicación más efectivos es esencial para garantizar que el mensaje de Postobón llegue de manera adecuada a sus stakeholders. teniendo en cuenta las características de la audiencia, como sus preferencias y hábitos de consumo de información, así como el alcance y la frecuencia necesaria para lograr una comunicación efectiva, se podrá seleccionar los canales más adecuados. Esta selección estratégica permitirá maximizar el impacto de la comunicación, asegurando que los stakeholders reciban la información de manera clara, oportuna y relevante.
- El diseño del plan de comunicación garantiza una comunicación coherente y efectiva en todos los niveles de la organización. Al definir los diferentes medios de comunicación en los canales seleccionados, se establecerá una estructura clara que permitirá transmitir el mensaje de Postobón de manera consistente. Mediante la diversificación de los medios de comunicación, como boletines internos, reuniones, tableros de anuncios y herramientas digitales, se asegurará que la información llegue a los stakeholders de manera accesible y atractiva. Además, el diseño del plan de comunicación permitirá establecer objetivos, plazos y estrategias de seguimiento, facilitando la implementación y evaluación del impacto de las acciones comunicativas.

20. 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.
- 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.
- 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>
- 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.
- 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.
- Ean, U. (2020). *Estrategia de cultura sostenible Universidad EAN*. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/politica-de-sostenibilidad-y-emprendimiento-sostenible>
- Escobar, M. (2015). *Así somos en Postobón: Declaración de los principios rectores que inspiran nuestra ética corporativa*. Obtenido de <https://docplayer.es/18716150-En-postobon-declaracion-de-los-principios-rectores-que-inspiran-nuestra-etica-corporativa.html>
- Escuela de Administración 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.
- García Álvarez, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174.
- 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.
- GreenPeace. (2023). *Cambio Climático*. Obtenido de <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/cambio-climatico/>

- 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: strategy 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.
- 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.
- 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/>
- ONU. (2023). *Accion 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*. evelopment 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, 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. (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>
- Reyes, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *COODES Vol. 9 No. 3*, 808-830.
- 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>
- Roth, A. (2019). Cambio climático y políticas públicas: un abordaje desde la teoría social del riesgo. *Prometeica-Revista de Filosofía y Ciencias*, 36-46.
- 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. Bogotá: 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.
- Schein, E. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 40-51.
- 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 grupa. *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.

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>

Zutshi, A., & Amrik, S. (2013). Stakeholder Involvement in the EMS Adoption Process. *Business Process Management Journal* , 133-148.