



**Incidencia de la Comunicación en la Cultura Organizacional para el proceso de
certificación de Seguridad del Producto en Alico S.A.S. BIC**

Daniela Cardona Páez

Natasha María Palacio Santa

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Directora:

María Victoria Pabón Montealegre

Magíster en Ciencias de la Comunicación

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Comunicación Organizacional

Medellín

2025

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, a Dios, quien ha sido nuestro guía y fortaleza en cada paso de este proceso, y a nuestras familias, por su amor incondicional, sus palabras de aliento y por ser nuestro soporte emocional en los momentos de mayor exigencia.

Agradecimientos

Agradecemos profundamente el compromiso, entrega y apoyo que como compañeras de trabajo de grado nos brindamos, pilares esenciales para convertir este camino en una enriquecedora experiencia de crecimiento mutuo.

A nuestra directora, María Victoria Pabón Montealegre, por su acompañamiento constante y orientación académica, por creer en este proyecto y guiarnos con exigencia, paciencia y profundo conocimiento para estructurar este proyecto con sentido, solidez y coherencia.

A la empresa Alico S.A.S. BIC, por abrirnos las puertas y brindarnos el espacio y la confianza para desarrollar nuestra investigación, así como a todos sus colaboradores por su disposición y participación.

A la Universidad Pontificia Bolivariana, por ser nuestra alma máter y por ofrecernos las herramientas y el conocimiento que hoy aplicamos con convicción y responsabilidad.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de una u otra manera, nos acompañaron en este proceso. Este logro es el reflejo de un camino recorrido con fe, esfuerzo y agradecimiento.

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
Planteamiento del problema	5
Objetivos	6
Objetivo General	6
Objetivos específicos	6
Marco Referencial	7
Marco Conceptual	7
Comunicación	7
Comunicación organizacional	8
La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional	10
Cultura	11
Cultura organizacional	12
Seguridad del Producto	15
Estado del Arte	18
Influencia de la comunicación en la cultura organizacional	18
Influencia de la cultura y la comunicación en el proceso de certificación	20
Marco Contextual	22
Historia Alico	22
Filosofía organizacional Alico	22
Misión	22
Visión	23
Pilares	23
Valores	23
Modelo de cultura Alico	24
Proceso de comunicación en Alico	25
Comunicación interna	25
Medios y espacios de comunicación interna	25
Principios de la comunicación en Alico	27
Sistema de Gestión de Seguridad del Producto en Alico	28
Certificaciones de Alico y su incursión en la Norma BRC	30
Proceso de Comunicaciones de Alico en la certificación de la Norma BRC	33
Metodología	35

Análisis de Resultados	37
Objetivo Específico 1: Conocer el proceso de comunicación interna de Alico frente al proceso de seguridad del producto.	37
Medios y mediciones de la comunicación interna	37
Flujos de la comunicación	39
La comunicación y la cultura organizacional	39
La comunicación y la certificación	40
Objetivo Específico 2: Evaluar el nivel de apropiación que tienen los colaboradores con la cultura de seguridad del producto de Alico.	41
Objetivo Específico 3:	47
Diseñar una propuesta de comunicación que promueva la gestión de la calidad en una organización.	47
Conclusiones	51
Líneas de Investigación	54
Tablas	55
Tabla de Planeación Estratégica	55
Tabla Operacionalización de Variables y Categorías	56
Técnicas Cuantitativas	56
Técnicas Cualitativas	65
Referencias	68

Lista de Tablas

Tabla 1. Plan de comunicaciones comité de cultura BRC

Tabla 2: Niveles cultura de seguridad del producto.

Lista de Figuras

Figura 1. Los para qué de la gestión de la comunicación organizacional

Figura 2. El iceberg de la cultura organizacional

Figura 3. Ciclo PHVA para la cultura de inocuidad alimentaria

Figura 4. Las cinco dimensiones y los componentes críticos de la cultura de inocuidad alimentaria

Figura 5. Línea de tiempo de la certificación.

Figura 6. Piezas gráficas y fotografías controles seguridad del producto.

Figura 7. Respuestas, cobertura y promedio participación encuesta seguridad del producto.

Figura 8. Porcentaje participación personal Alico encuesta seguridad del producto.

Figura 9. Resultados dimensiones encuesta seguridad del producto

Figura 10. Resultados por dimensiones participación personal operativo

Figura 11. Resultados por dimensiones participación personal administrativo

Resumen

En el camino hacia la certificación bajo la norma BRC, Alico S.A.S. BIC se enfrenta al reto de consolidar una cultura organizacional que promueva la seguridad del producto como principio esencial de su operación. Si bien la norma establece requisitos técnicos específicos, el éxito del proceso depende en gran medida de la apropiación de estos por parte de todos los colaboradores. En este contexto, la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica para alinear al personal con los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad del Producto.

Esta investigación describe e interpreta el rol de la comunicación organizacional en dicho proceso, mediante un estudio de caso aplicado a Alico. Con un enfoque metodológico mixto, se utilizaron encuestas, entrevistas, observaciones participantes y análisis documental para identificar cómo perciben, comprenden y aplican los colaboradores, los mensajes institucionales relacionados con la cultura de seguridad del producto. A partir de los hallazgos, se desarrolló una propuesta estratégica de comunicación interna orientada a fortalecer la apropiación de los lineamientos de calidad y a movilizar comportamientos coherentes con la cultura exigida por la norma.

Los resultados evidencian que la comunicación influye directamente en la construcción de cultura organizacional cuando está alineada con las prácticas cotidianas y los perfiles de sus públicos. Asimismo, revelan la necesidad de ajustar los canales, lenguajes y frecuencias según las dinámicas de cada público. Esta investigación conlleva a una propuesta comunicacional que puede ser replicada por otras organizaciones en procesos de certificación, reconociendo la comunicación no solo como un medio informativo, sino como un verdadero agente movilizador del cambio cultural.

Palabras clave: comunicación organizacional, cultura organizacional, calidad, seguridad del producto.

Abstract

In its path toward BRC certification, Alico S.A.S. BIC faces the challenge of consolidating an organizational culture that promotes product safety as a core principle of its operations. Although the standard sets specific technical requirements, the success of the process largely depends on the extent to which all employees embrace and appropriate these guidelines. In this context, internal communication becomes a strategic tool to align personnel with the objectives of the Product Safety Management System.

This research describes and interprets the role of organizational communication in this process through a case study conducted at Alico. Using a mixed-methods approach, the study employed surveys, interviews, participant observations, and document analysis to identify how employees perceive, understand, and apply institutional messages related to the culture of product safety. Based on the findings, a strategic internal communication proposal was developed to strengthen the appropriation of quality guidelines and to promote behaviors aligned with the culture required by the standard.

The results show that communication directly influences the construction of organizational culture when it is aligned with everyday practices and the characteristics of each internal audience. Furthermore, they reveal the need to adjust channels, language, and frequency according to the dynamics of each group. This research leads to a communication proposal that can be replicated by other organizations undergoing certification processes, recognizing communication not merely as an informative tool, but as a true driver of cultural change.

Keywords: organizational communication, organizational culture, quality, product safety.

Introducción

La comunicación y la cultura impactan directamente la sociedad, ya que estas fijan un norte para direccionar las acciones y comportamientos del individuo; en el ámbito organizacional dichos comportamientos pueden influir en la calidad y seguridad de los productos que se ofrecen al mercado. La comunicación para Chiavenato (2006) es “el intercambio de información entre personas; significa volver común un mensaje o una información” (p.110). Para Tylor (1920) la cultura son aquellos hábitos adquiridos por el hombre para pertenecer a la sociedad, incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley y costumbre. Por otro lado, para la Superintendencia de Industria y Comercio (2023), la seguridad del producto es “un conjunto de medidas y prácticas diseñadas para garantizar la protección y el bienestar de los consumidores de productos que puedan representar riesgo para su salud o seguridad” (p.14).

La comunicación y la cultura como ejes transversales de las organizaciones integran los recursos reales y potenciales hacia un punto en común, donde se aproximan a la esencia de lo que es la empresa hasta convertirse en parte de su ADN y, a su vez, promueven su filosofía para lograr los objetivos misionales. Por lo cual Quiroga (2007) afirma que estas variables facilitan los resultados, generando competencias distintivas y ventajas competitivas. Lo anterior viéndose reflejado en la cadena de fabricación, distribución y comercialización para promover la disponibilidad en el mercado de productos altamente confiables.

La organización Alico S.A.S. BIC fue elegida como caso de estudio para esta investigación, debido a su trayectoria como empresa de empaques donde uno de sus grandes mercados pertenece al sector de alimentos y debido a su cultura organizacional consolidada, en proceso de fortalecimiento constante y comprometida con la mejora continua. La elección se fundamenta en el contexto actual de la organización, que se encuentra en la etapa de preparación para obtener la certificación bajo la norma BRC (British Retail Consortium), un estándar internacional reconocido por su rigurosidad en materia de calidad, legalidad e inocuidad de los productos, proceso que no solo demanda el cumplimiento técnico de los requisitos normativos, sino también un enfoque estratégico en la comunicación interna como herramienta clave para la gestión del cambio y la construcción de una cultura de seguridad del producto.

La experiencia de Alico, en tanto organización que articula su propósito superior de *Impulsar el progreso de la sociedad con un liderazgo consciente*, constituye un escenario propicio para analizar cómo la comunicación interna puede incidir directamente en la cultura organizacional y, en especial, en la gestión de la calidad y la seguridad del producto. Además, al tratarse de una empresa con un equipo humano diverso, compuesto por más de 1.000 colaboradores, la

complejidad y riqueza de su entorno organizacional aporta valor analítico de estudio, permitiendo identificar buenas prácticas, desafíos y aprendizajes transferibles a otras organizaciones.

Esta investigación tiene como propósito visibilizar y fortalecer el papel estratégico de la comunicación interna como factor clave en la consolidación de una cultura de seguridad del producto alineada con los requisitos de la norma BRC. Así se espera que Alico continúe avanzando hacia la certificación, promoviendo la apropiación colectiva de la calidad y la seguridad del producto como compromisos organizacionales esenciales frente a sus grupos de interés, especialmente clientes tanto nacionales como internacionales.

En coherencia con lo anterior, este trabajo pretende dar respuesta a la pregunta: cómo un proceso comunicacional es clave para movilizar la cultura organizacional en un proceso de certificación de una organización. De manera específica se quiere: 1) Conocer el proceso de comunicación interna de Alico frente al proceso de seguridad del producto; 2) Evaluar el nivel de apropiación que tienen los colaboradores con la cultura de seguridad del producto de Alico; 3) Diseñar una propuesta de comunicación que promueva la gestión de la calidad en una organización.

Se espera que este trabajo de grado beneficie en gran medida a Alico S.A.S. BIC y otras organizaciones que busquen implementar un proceso de certificación de calidad, aportando herramientas estratégicas para movilizar roles, hábitos y comportamientos que promuevan el cumplimiento de la norma establecida. Gracias a la correcta gestión de la comunicación, la organización tendrá a largo plazo una cultura de seguridad del producto enmarcada en la calidad, la inocuidad y la legalidad.

Adicionalmente, este trabajo se convierte en un insumo base para garantizar el compromiso de los colaboradores de cara a las necesidades y requerimientos de las partes interesadas, con el propósito de que Alico S.A.S. BIC sea reconocida como una organización altamente competitiva y confiable en el mercado.

Planteamiento del problema

En un entorno empresarial cada vez más regulado y competitivo como el del sector de empaques para alimentos, las organizaciones enfrentan el reto constante de cumplir con los más altos estándares de calidad.

El cumplimiento de estas normas exige un cambio cultural profundo que involucre a toda la organización, lo cual implica una transformación en conocimientos, creencias y rutinas. En este proceso la comunicación se convierte en un factor estratégico, más allá de ser un canal de transmisión de información, tiene el potencial de ser un motor de cambio.

Alico S.A.S. BIC se encuentra en un momento clave de consolidación de la cultura de seguridad del producto y, si bien, cuenta con una estrategia comunicacional activa, aún persisten desafíos relacionados con la apropiación del sistema por parte de todos sus colaboradores, tanto operativos como administrativos, especialmente en lo que respecta a comprender, interiorizar y aplicar los lineamientos de la Norma BRC en su cotidianidad laboral.

De esta perspectiva, surge la necesidad de profundizar en la pregunta **¿Cómo una estrategia comunicacional es clave para movilizar la cultura organizacional en un proceso de certificación de una organización?** Este planteamiento busca dar a conocer cómo la comunicación es una herramienta integradora, pedagógica y transformadora en procesos de cambio organizacional y puede ser el puente que movilice a la organización desde sus prácticas actuales hacia los niveles de excelencia requeridos por la certificación, no solo para prevenir riesgos, sino para asegurar la confianza de los clientes y consumidores finales.

Objetivos

Objetivo General

Identificar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional para el proceso de certificación de seguridad del producto en Alico S.A.S. BIC

Objetivos específicos

OE1: Conocer el proceso de comunicación interna de Alico frente al proceso de seguridad del producto.

OE2: Evaluar el nivel de apropiación que tienen los colaboradores con la cultura de seguridad del producto de Alico.

OE3: Diseñar una propuesta de comunicación que promueva la gestión de la calidad en una organización.

Marco Referencial

Marco Conceptual

Comunicación

Desde la etimología, la palabra comunicación se origina del latín *communicatio* y esta del sustantivo comunico que en castellano significa participar de algo común, por lo cual comunicar y comunicación se originan en la palabra *communis*, raíz castellana de la palabra comunidad, es decir, la relación o interacción entre individuos (Rengifo, 2014).

Autores como Davis y Newstrom (2002), definen la comunicación como la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra, y la manera en la que el ser humano se pone en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, donde se pretende que el receptor capte el mensaje tal como lo desea el emisor.

La comunicación cumple con cuatro funciones fundamentales: *control, motivación, expresión emocional e información*, sin discriminar ninguna de estas, todas cumplen un rol importante (Robbins, 2004). Para Robbins y Coulter (2005) es la transferencia y la comprensión de significados, debe impartirse y entenderse, y se establece cuando el emisor percibe un pensamiento o idea transmitidos de manera exacta como lo previó el receptor.

Chiavenato (2006) argumenta que la comunicación es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social” (p.110). Con relación a la definición anterior, la comunicación es el proceso de interacción más importante del ser humano, en el desarrollo de esta actividad se intercambian ideas, sentimientos, pensamientos, conocimiento y emociones, que permiten la evolución constante de las personas, la sociedad y las organizaciones (Rengifo, 2014).

Por otra parte, Sánchez (2011) argumenta que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo. Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. “El campo de la recepción, hoy pensada también como prosumidora, es el foco de atención de los análisis de datos para comprender cómo se comportan esas audiencias y en función de qué intereses” (García, 2020, p.1).

Para finalizar, Berlo (1969) expone que el estudio de la comunicación tiene, como una de sus principales ventajas el aumento de la comprensión respecto de las características de la conducta humana. Por lo cual, esta implica una acción-reacción, la acción de la fuente influye en la reacción del receptor. Entender la comunicación, así como la ciencia, implica el aumento de la capacidad humana para hacer frente a su medio, para estructurarlo y así adaptarlo a sus necesidades.

Comunicación organizacional

Aljure (2015) propone que para hablar de la comunicación de las empresas se debe iniciar desde el concepto de organización, el cual es un ente social creado intencionalmente para lograr objetivos a través del uso del talento humano y de recursos tangibles e intangibles. Su gestión en el día a día, para el corto, medio o largo plazo, implica una interacción esencial con los públicos. Igualmente, Muñoz y Valencia (2015) consideran que la comunicación pasa a generar climas de confianza que logran la comprensión mutua de personas, procesos o entornos, con respecto a las metas organizacionales.

Goldhaber (1984) define la comunicación organizacional como "el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (p.23). Es un hecho que facilita, mantiene y fomenta las relaciones en las organizaciones (Scheinsohn, 1993). Adicionalmente, Rodríguez (1999) indica que es un conjunto de técnicas que facilitan y agilizan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización para impactar en sus opiniones, actitudes y conductas.

La comunicación organizacional es el sistema global de interacción con sus diversos públicos, para que se dé este proceso se deberán tener en cuenta algunos aspectos que son la base sobre la que se sustenta: la comunicación es generadora de expectativas, debe estar integrada; todo comunica en una organización (Capriotti, 2009).

Rengifo (2014) señala que, así como se necesita la comunicación entre los seres humanos para que las sociedades avancen y evolucionen, estableciendo sistemas de comunicación comprensibles que construyen relaciones, así mismo las organizaciones, empresas o corporaciones deben trabajar a diario en definir un código comunicacional que les permita establecer su propia identidad corporativa, y la mejor forma de hallar esta identidad es haciendo uso adecuado de la comunicación. Cuervo (2008) menciona que la comunicación permite sentir el pulso de la organización comprobando el efecto de anuncios, facilitando la detección de desvíos, y detectando los cambios culturales que la misma empresa va produciendo a medida que evoluciona en el tiempo.

La comunicación en las organizaciones actualmente es un recurso que debe procurar una comunicación eficaz para generar interacción con los públicos y a su vez garantizar la visibilidad de la acción o de la propia organización (Altamirano et al., 2020).

Andrade (2005) expresa que la comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas importantes y presentes en cualquier organización:

- Interna y externa.
- Vertical, horizontal y diagonal.
- Formal e informal.
- Interpersonal, intragrupal, intergrupar, institucional.
- Verbal y no verbal.

Capriotti (2009) alude que la comunicación adopta una perspectiva distintiva donde se logra la identificación, la diferenciación y la preferencia de los públicos de la organización. En este sentido, la comunicación se hace indispensable para comunicar nuestra existencia y nuestros aspectos distintivos y diferenciales. Si no nos comunicamos, aunque existamos, los públicos no nos conocerán; aunque seamos diferentes, los públicos no lo sabrán.

Para Cuervo (2008) “la comunicación como sistema integrado, es hoy una variable fundamental del complejo y multifacético entretejido organizacional que sostiene el proyecto estratégico de las empresas” (p.61). No hay organización sin comunicación (Sosa, 1995).

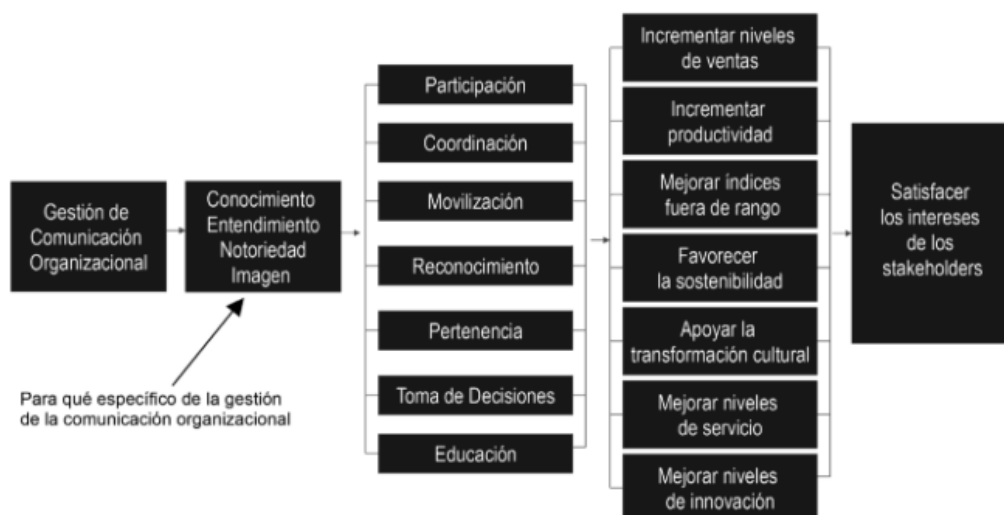


Figura 1: Los para qué de la gestión de la comunicación organizacional (p.46). Adaptado de Aljure (2015).

La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional

Duarte (2020) define la comunicación interna como una herramienta clave para el fortalecimiento y desarrollo organizacional, ya que son dos elementos estrechamente interconectados donde se logra el éxito de la empresa y el buen desempeño de las personas que la integran, por lo cual expone que es el medio en el que se da respuesta a las necesidades organizacionales de motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna es aquella forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural, donde se involucran tres actores: las personas, la empresa y el entorno (Cuervo, 2008). Es un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa; al ejecutarse de manera eficaz da como resultado mayor productividad y armonía dentro del ambiente laboral (Brandolini y González, 2010),

Marchiori (2011) indica que la comunicación interna genera un impacto en sus empleados, habla de construir una cultura que plasme su identidad para fortalecer la creación y conservación de los vínculos con y entre los integrantes, esto impacta en la reputación interna de las empresas, de esta forma se genera una adaptación de los trabajadores en el entorno cultural, para mantener un ambiente social estable; por otra parte, Goldhaber (1984) destaca que la comunicación interna que se da dentro de una organización establece relaciones entre los individuos que la conforman. En consecuencia, cuando se comunica puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Adicionalmente, Cuervo (2008) menciona que quien planifique la comunicación interna es responsable de conocer y entender cómo funciona ese mecanismo complejo de expectativas, directrices, rumores y mensajes implícitos que circulan en forma permanente y anárquica. Encontrar el hilo conductor de ese flujo, darle un orden y un sentido, y traducirlo en mensajes y canales que direccionen la información en forma adecuada y coherente, sólo se logra escuchando y entendiendo las necesidades comunicativas de cada grupo humano específico.

Cabe destacar que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos generales de la organización (Andrade, 2005). Cuando un empleado reconoce los objetivos específicos y estratégicos de la comunicación interna, tales como metas, estrategias, políticas

de la empresa, identificación de roles y procedimientos, es más productivo en la medida en que conoce la ruta hacia la mejora (Zuluaga, 2013).

Preciado y Etayo (2014) recuerdan que cuando la comunicación se ve como un paso obligado hacia la satisfacción y la productividad, donde los directivos solo buscan la identificación, no por tener unos valores corporativos diferenciadores o por la coincidencia con unas metas y objetivos, sino por obtener un buen trato, se pueden presentar algunos riesgos organizacionales. Según Tessi (2004) la comunicación interna tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en una dimensión masiva, intrapersonal e interpersonal. Con lo anterior se logrará que el plan de comunicación interna forme parte del plan estratégico de comunicación global de la organización (Cuervo, 2008).

Sin comunicación interna las empresas no pueden existir, ya que es la encargada de brindar la coordinación y permitir el logro de todas las funciones administrativas básicas como: planeación, organización, dirección y control, para que se logren los objetivos y se enfrenten dificultades que se puedan presentar (Stevani, 2019).

Cultura

Para Schein (1988) la cultura es un modelo de presunciones básicas que han ejercido la suficiente influencia y han generado experiencias significativas como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir; como propone Hénault (1974) la cultura es más que un comportamiento colectivo, o una programación mental como la definen Bollinger y Hofstede (1987).

La cultura elabora las leyes de la socialización del individuo y las normas del grupo que le permiten sentirse identificado y seguro. Así, todas las personas asimilan la cultura siguiendo las fluctuaciones sociales de sus aprendizajes que influyen sobre su personalidad (García, 2007). Es, además, el resultado de condiciones y relaciones sociales concretas que producen una acumulación de información y conocimientos que pasan a formar parte intrínseca del sujeto a través del intercambio con el medio social, y que una vez asimilados orientan su conducta en la sociedad ante disímiles situaciones de la vida cotidiana (López et al., 2019).

Schein (1987) destaca que la cultura se presenta en tres niveles: 1) el de los artefactos, es decir lo que se observa en las personas; 2) los valores compartidos en la organización; 3) los supuestos básicos que constituyen los niveles más íntimos como lo son las creencias, percepciones y sentimientos.

“La cultura es un modelo del mundo, la realidad, la vida, proporcionado por factores como la lengua, la religión, la ética y la moral, las condiciones socioeconómicas, el contexto histórico, la educación, la tradición, la familia, la interacción comunicativa” (Naranjo, 2004, p.79). Dicho de otro modo, la cultura son aquellos hábitos adquiridos por el hombre para pertenecer a la sociedad, incluye conocimiento, creencia, arte, moral, ley y costumbre (Tylor, 1920). La cultura se forma como un patrón de supuestos básicos compartidos resultantes de procesos de aprendizaje sobre el modo de resolver problemas de adaptación a demandas del entorno (Schein, 2004).

Torres (2022) manifiesta que lo que el mundo actual necesita más que nunca, son personas convencidas de la importancia de los valores universales como fundamento de una convivencia justa, respetuosa y responsable, la cultura de una sociedad se desarrolla como una manera de resolver los altercados que enfrenta, incluyendo los económicos, políticos y sociales; así pues, la cultura es ante todo un mecanismo de resolución de problemas, un medio para su fin y no un fin en sí mismo. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden (Sánchez, 2011).

Cultura organizacional

Arias y Heredia (2009) subrayan que “la cultura organizacional es un complejo holístico que incluye los saberes, creencias, valores, leyes, costumbres y cualquier otra capacidad o hábito compartido por el hombre como miembro de un grupo social” (p.197). En el ámbito organizacional, la cultura tiene que ver con aquellos modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, se adoptan y acumulan con el tiempo, y que condicionan fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2006).

La cultura ayuda a las organizaciones a diagnosticar y transformar su identidad para mejorar el desempeño y la efectividad (Cameron y Quinn, 2011). Dichos comportamientos de los miembros de una organización conforman el corazón de su cultura organizacional, donde se identifican cuatro tipos: distanciamiento del poder; aceptación del nivel de incertidumbre; individualismo; masculinidad. Toda compañía independientemente del sector en el que opere, debe desarrollar una cultura local (Hofstede, 2002).

DeFleur et al. (2005) destacan que la cultura se desarrolla a partir de dos fuentes básicas: la organización formal e informal, a partir de la cual se desarrollan microculturas individuales de

todos los niveles de la organización; la cohesión basada en la dependencia y grupos de decisión, son el producto de tareas interrelacionadas en la estructura global.

El pensamiento de Hickman y Silva (1984) se orienta en el mismo sentido, de manera más precisa, al señalar que una cultura fuerte y exitosa es algo más que la forma cómo se hacen las cosas, es también la manera única y distintiva de cómo la gente se une en torno a un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros.

“La cultura es un mecanismo adaptativo regulador, en el cual la organización puede ser concebida como un sistema capaz de adaptarse a su entorno y mantener procesos de intercambio con él” (Zapata, 2002, p.163). Para sostener la organización en el tiempo y promover el bienestar de los trabajadores, la clave es implementar cambios culturales que consideren el beneficio de las partes (Vesga et al., 2020).

La cultura de una organización es exclusiva, intangible, implícita, es el resultado de la interacción entre sus integrantes y la estructura organizacional. Además, transmite sentido de identidad, influye en la conducta de los empleados hacia una determinada dirección mediante normas que permiten modelar actitudes y comportamientos que previamente han sido persuadidos por instituciones como la familia, iglesia, comunidad o educación, las cuales vienen a formar parte de la realidad y la personalidad de la organización (Barrios, 2018).

El éxito, adaptación y evolución de una organización se garantiza con una coherencia cultural que le permita cumplir con sus objetivos estratégicos (Cameron y Quinn, 2011). Desde la perspectiva sociológica, Méndez (2006) define la cultura organizacional como la conciencia colectiva de acuerdo al sistema de significados compartidos por los integrantes de la organización, que los identifica y diferencia de otras conductas sociales.

Cabe destacar que para Schein (2010) la cultura organizacional orienta, a los distintos actores que forman parte de la organización, al permitir configurar una racionalidad organizacional: un modo de percibir, interpretar y reaccionar que subyace al momento de enfrentar conflictos y tomar decisiones; influyendo además en la conformación de la identidad y la imagen organizacional. Adicionalmente, el autor asoció el concepto de cultura organizacional con socialización organizacional para referirse al proceso mediante el cual, los nuevos miembros aprenden y se adaptan al nuevo sistema de valores, normas y comportamientos requeridos de una organización, sociedad o grupo, la cual toma una noción de proceso de adoctrinamiento necesario para ajustar al individuo a la organización (Schein, 1968). Para Torres (2022) una cultura basada solo en leyes exteriores provoca que los miembros no se sientan estimulados a ir más allá, por el contrario, una cultura basada en valores (leyes interiores) provoca en los miembros un comportamiento orientado hacia la excelencia.

Para Chiavenato (2006) la cultura representa el conjunto de normas no escritas o informales, los significados que dan las personas de la organización a su comportamiento y por lo tanto a sus prácticas, lo cual representa gráficamente mediante un iceberg:

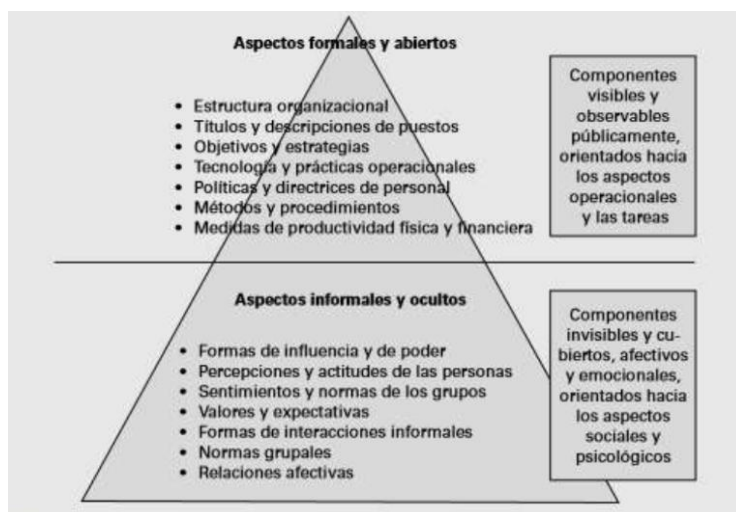


Figura 2. El iceberg de la cultura organizacional (p.125). Fuente: Adaptado de Chiavenato, I (2006).

La cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, dicho de otro modo, las creencias, valores, normas, marcos de referencia no son palpables, solo se logra evidenciar su influencia dentro de la organización a través de sus miembros, determinando de este modo, que la cultura influye en el comportamiento de los integrantes de la organización (Montoya, 2014).

Existen diversas fuerzas que operan continuamente para sostener una cultura determinada, estas son: la filosofía organizacional, el estilo de liderazgo, la infraestructura y los rituales arraigados, es por esta razón que las culturas fuertes tienen mayor impacto en el comportamiento del empleado y se relacionan directamente con la menor rotación de personal, ya que todos están apuntando en todo momento en la misma dirección (Robbins y Judge, 1996). Quiroga (2007) expone que el que la mayoría de los empleados comparta la cultura, implica un compromiso con la organización, ya que ellos se sentirán identificados, motivados, elevarán su productividad y serán gestores de conocimiento. “La finalidad de una cultura organizacional es la de crear un ambiente adecuado para propiciar cierto tipo de actitudes y comportamientos, donde la gente se sienta orgullosa de lo que hace, lo haga con pasión y lo haga bien” (Torres, 2022, p.70).

En un mundo de cambio y transformación constante, el proceso cultural es flexible, maleable y adaptable a las diversas situaciones y circunstancias. (Chiavenato, 2010).

Seguridad del Producto

La seguridad del producto son aquellas normas establecidas que garantizan que los productos fabricados y vendidos a los consumidores no les generen ningún daño o riesgo para su salud y seguridad, para lograrlo se deben realizar una serie de pruebas rigurosas y el cumplimiento de normas específicas que abordan los peligros potenciales asociados al producto, donde se incluye su diseño, proceso de fabricación y uso previsto (SafetyCulture Content Team, 2024).

Por ello, para la Comisión de Salud y Seguridad (1993), una organización debe contar con una cultura de seguridad sólida que integre valores, actitudes, competencias y patrones de comportamientos individuales y colectivos. Esto con el propósito de que los empleados conozcan la importancia de implementar y mantener estándares normativos, así como sus funciones, roles y expectativas, lo cual contribuye a la misión o propósito de la organización, y al relacionamiento con los grupos de interés. Una empresa con una cultura de inocuidad demuestra su adaptabilidad en el mercado al anticiparse, prepararse y responder oportunamente frente a cambios, para finalmente sobrevivir y prosperar (Jespersen y Robach, 2018).

Los fabricantes son los responsables de garantizar que los productos para los consumidores sean seguros y confiables, cuenten con evaluaciones de riesgos, protocolos de garantía de calidad y cumplan la normativa legal (SafetyCulture Content Team, 2024), por esta razón es fundamental que todos los empleados reconozcan el sentido de la responsabilidad porque a su vez son consumidores; pues entender el impacto del rol que desempeñan promueve estándares de calidad y fomenta una cultura de inocuidad sustentable (Jespersen y Robach, 2018). Esto conduce al éxito y reputación de la marca a largo plazo (SafetyCulture Content Team, 2024); pues en la actualidad, cualquier empresa que no ofrezca la calidad en sus productos está condenada al fracaso (Rodríguez-Sauceda et al., 2014).

Así como lo indica Rodríguez-Sauceda et al. (2014) uno de los mayores retos, puntualmente de la industria de alimentos, es su conservación, ya que en todo momento se debe evitar que estos sean atacados por microorganismos, esto podría generar riesgos físicos, químicos o biológicos en el producto, así como pérdidas económicas y daños graves a la salud de los

consumidores. Una empresa debe contribuir al logro del respeto de los consumidores ofreciéndoles productos de calidad, información exacta del contenido y protección al derecho de su salud y seguridad, regulando con rigor el ofrecimiento y venta de productos que puedan influir en estas (Mejía y Vaquerano, 2015).

Cuando los fabricantes cumplen con la legalidad, garantizan que los materiales que entran en contacto con alimentos no representan peligro para la salud humana y aseguran que el riesgo de contaminación del producto se reduzca al mínimo, preservando, protegiendo y conteniendo los productos adecuadamente a lo largo de la cadena de suministro y durante el ciclo de vida del producto (BRCS, 2024).

Cuando las empresas cuentan con un programa o proceso de seguridad del producto, garantizan la calidad e inocuidad de aquello que se fabrica al contar con los siguientes pasos: identificar peligros y riesgos; asignar funciones; crear políticas y procedimientos; evaluar el rendimiento de la seguridad; aplicar medidas de control de calidad; documentar y comunicar la información alusiva a la seguridad del producto; aplicar normas, reglamentos y medidas de control de calidad; realizar procesos formativos (SafetyCulture Content Team, 2024).

Un sistema de gestión en inocuidad alimentaria no sólo está centrado en el proceso, sino también en las personas (Yiannas, 2009), son estas quienes deben conocer por completo los productos que se fabrican y se distribuyen. Este sistema de gestión de calidad promueve que los productos que se elaboran y almacenan cumplan con las expectativas de sus clientes (BRCS, 2024).

Para cumplir con dichas exigencias y contar con un reconocimiento en el mercado, existen algunas normas regulatorias, una de estas es BRCS, un estándar global de materiales para envasados, diseñada con el propósito de proteger al consumidor, otorgando una línea base para lograr la certificación de empresas que distribuyen envases a productores de alimentos, otorgándoles una serie de beneficios que consisten en: lograr un alcance que integre la seguridad, legalidad y calidad del producto, demostrar un compromiso con el medio ambiente y ser reconocido internacionalmente en función de los requisitos exigidos, estos atributos promueven una mejor adaptación a sus operaciones y contribuyen a la madurez de sus sistemas de gestión de calidad y seguridad del producto en su ciclo PHVA (BRCS, 2024).



Figura 3. Ciclo PHVA para la cultura de inocuidad alimentaria. Fuente: Adaptado de FSSC 22000

Aspectos que la Norma BRCGS considera claves e integrales son: el papel que cumple la cultura de seguridad del producto al alinear actitudes, creencias y comportamientos de los empleados que influyen en la integridad del producto, el reconocimiento de la industria y de los clientes y, finalmente, la transparencia y trazabilidad en toda la cadena de suministro (BRCGS, 2024).

Estado del Arte

Influencia de la comunicación en la cultura organizacional

Para Quiroga (2007) cultura y comunicación organizacional son variables fundamentales que promueven el logro de resultados gerenciales, promoviendo ventajas competitivas. El uso adecuado de la información y la comunicación, posibilitan a su vez el manejo de la gestión del conocimiento que, mediante un adecuado clima, propicia la generación de innovación a nivel empresarial.

Capriotti (2009) menciona que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva, y comunicar adecuadamente a sus públicos, para así crear y mantener vínculos relevantes con estos, pues la gestión de los activos intangibles impulsa el éxito de la organización y logra el reconocimiento de la identidad e imagen corporativa de la misma.

Sin importar la naturaleza de las organizaciones, es importante establecer métodos de comunicación que permitan crear entre sus integrantes una cultura participativa basada en comunicaciones claras, fieles y eficientes, es decir, que se tornen asertivas, precisas y concretas (Rengifo, 2014). Adicionalmente, la comunicación en el ámbito corporativo ocasiona un alto impacto en su cultura y, por ende, en su clima organizacional y en sus indicadores de excelencia en cuanto a productividad y calidad (Duarte, 2020).

En consecuencia con lo anterior, para Robbins y Judge (1996) una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte, crea un ambiente de mucho control conductual. Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que desea alcanzar la organización a partir del sentido de pertenencia que se tiene hacia esta (Salazar et al., 2009).

El flujo de información incide directamente en el desarrollo de una cultura organizativa única o especializada, y en el desarrollo y mantenimiento de la cohesión que vincula a los miembros del grupo a un todo (DeFleur et al., (2005). Lemus (2000) considera que la cultura organizacional es un elemento que influirá en el grado de comunicación que se dé entre los distintos públicos de una empresa.

La cultura organizacional tiene en la comunicación una serie de principios que generan modelos de percepción / acción, que le dan sentido a la realidad laboral de los actores sociales (Arellano, 2008). Según Torres (2022) la cultura organizacional se transmite o se corrompe por efecto de contagio positivo o negativo. Todos los miembros de una compañía

deben tener muy presente que todos los detalles comunican en el entorno o ambiente del trabajo.

Las organizaciones tienen un frecuente interés en gestionar los elementos que intervienen en la construcción de su identidad y reputación, lo cual ha conducido a que otorguen más relevancia a su comunicación interna, hoy se da más participación a los empleados en los diferentes procesos, situación que los convierte en sujetos activos de las decisiones (Preciado y Etayo, 2014). La comunicación interna debe ser parte de la cultura organizacional y, simultáneamente, transmisora de esta, para así fomentar un ambiente interno de confianza para el trabajo coordinado y responsable de los recursos (Men y Stacks, 2014).

Tal como lo contemplan Fernández y Batista (2016), la estrategia es la base para formar, construir y fomentar una cultura organizacional desde la comunicación. Por lo cual, Cuervo (2008) destaca que sólo se puede generar sentido de pertenencia y adhesión cuando los integrantes de un grupo tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen, y por qué y para qué la compañía toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

La cultura organizacional está conformada por un patrón de suposiciones básicas compartidas que implican la formación de esquemas implícitos, y guían decisiones y actuaciones de todos los miembros del colectivo social, para ser compartidas deben ser comunicadas, por tanto los procesos de interacción son claves en el momento de construir colectivamente tales esquemas mentales (Vesga et al., 2020). Porter et al., (2018) sugieren tener precaución con los mensajes que se envían a los miembros de la organización, ya que pueden generar comportamientos esperados e inesperados relacionados directamente con la cultura.

Para Torres (2022) cuando la organización posee una serie de valores y principios bien comunicados a todos los niveles, se simplifica la toma de decisiones, todo es un mensaje silencioso que encamina los propósitos de la organización. “El papel de la comunicación pasa a ser fundamental para comprender el comportamiento y la cultura organizacional, con vistas a aumentar la fuerza competitiva de la empresa en un escenario de constantes cambios” (Fonseca, 2000, p.50).

Gestionar la cultura, a través de la comunicación y capacitación, promueve el logro de los objetivos de la organización, lo que le permitirá brindarle una propuesta de valor al colaborador para generar apropiación y así alcanzar una ventaja competitiva en el sector (Andrade, 2005).

Capriotti (2009) indica que, para fortalecer el sentido de pertenencia, la organización deberá determinar cuáles serán el conjunto de rasgos, atributos y valores de identificación, con el fin de poder transmitir a los públicos quién es, qué hace y cómo lo hace la empresa.

Influencia de la cultura y la comunicación en el proceso de certificación

Las organizaciones con una cultura positiva se caracterizan por las comunicaciones basadas en la confianza mutua y por compartir percepciones (Comisión de Salud y Seguridad, 1993). Una cultura madura es aquella en la cual la misión y la visión se encuentran alineadas a las expectativas de cada detalle y persona, a lo largo y a lo ancho de la organización, asimismo los valores y las dimensiones organizacionales impulsan la madurez de procesos como la inocuidad alimentaria para que sea sostenida en el tiempo a través de la cultura de una organización; las decisiones que se tomen frente a dichas dimensiones posibilitan u obstaculizan las prácticas de inocuidad alimentaria (Jespersen y Robach, 2018).

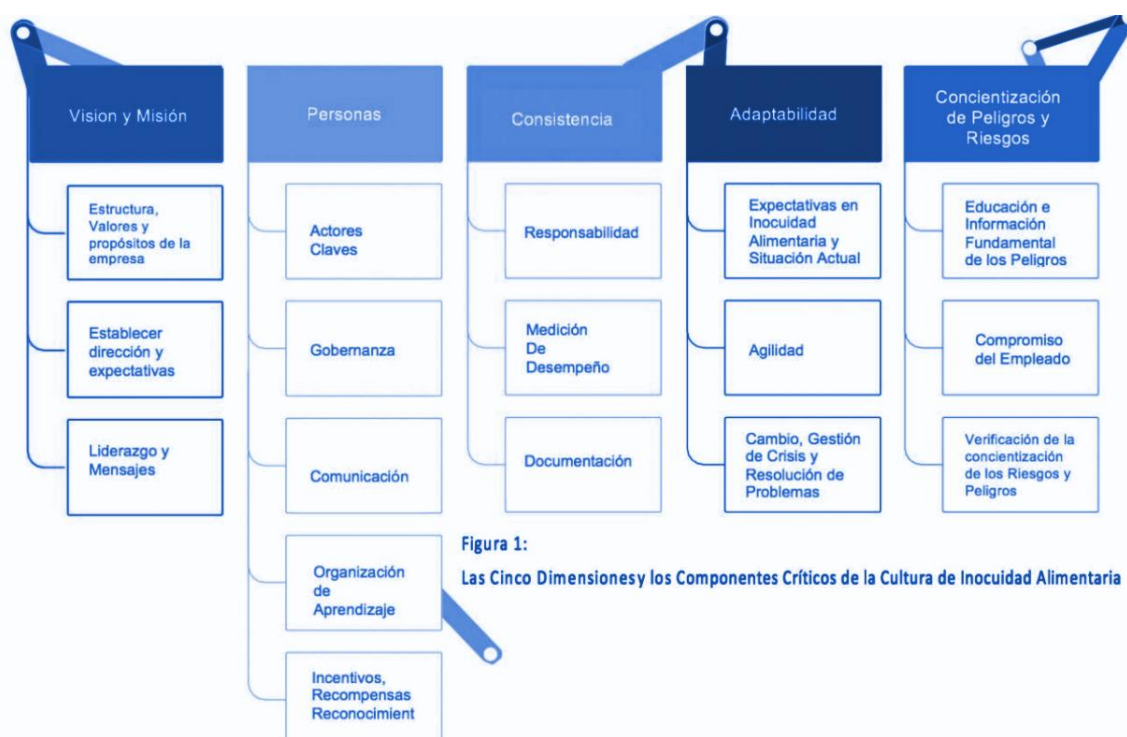


Figura 4. Las cinco dimensiones y los componentes críticos de la cultura de inocuidad alimentaria (p.7). Tomado de Jespersen y Robach (2018).

No hay duda de que la cultura de una organización influye en cómo se concreta la seguridad, ya que influye directamente en la forma en que los individuos piensan, actúan y opinan frente

a esta (Yiannas, 2009). El grado que todos los empleados internalizan comportamientos consistentes de inocuidad alimentaria se encuentran ampliamente influenciados por sus propias culturas, valores y creencias, así también como por sus pares, sus líderes y su empresa; un compromiso consistente desde el liderazgo hace que la cultura de inocuidad alimentaria, así como la política declarada, sea visible, creíble y esté respaldada por estos; la política de inocuidad alimentaria debe ser de fácil acceso y referenciada regularmente en las comunicaciones de la empresa, la información va desde los líderes hacia todos los empleados y, con el apoyo de Comunicaciones, este tipo de mensajes se mantiene con una dinámica fresca, relevante y vigente (Jespersen y Robach, 2018).

Los líderes deben procurar conversar con sus empleados, escuchar sus inquietudes, consultas e ideas; tener periódicamente conversaciones participativas permitirá conocer de manera clara y específica, expectativas y necesidades, al formular preguntas pueden darse a conocer posibles problemas u oportunidades, y se puede integrar a los empleados para que sean parte de la solución y puedan iniciar un cambio positivo (Yiannas, 2009). Entenderlos crea un ambiente de confianza y moviliza comportamientos correctos e influencia a otros del mismo modo (Jespersen y Robach, 2018).

La organización deberá evaluar de manera constante las competencias de todo el personal y proporcionar la capacitación según corresponda para suplir los requerimientos de los empleados y de la misma empresa (BRCGS, 2024). Para Jespersen y Robach (2018) el compromiso de la gerencia hacia la inocuidad alimentaria no solo se ve reflejado en la asignación de recursos financieros, sino en la educación y capacitación formal que se brinde y que comprenda capacidades específicas y técnicas, en este caso con relación a la inocuidad alimentaria.

La gerencia es el ente oficial que debe respaldar a su personal y estar en la capacidad de reaccionar de manera eficaz frente a crisis que se materialicen (FSSC 22000, 2023). Jespersen y Robach (2018) opinan que esos riesgos emergentes deben ser comunicados a los empleados oportunamente para generar confianza y credibilidad, pues la buena comunicación debe ocurrir de manera regular, ser adaptada a las diferentes audiencias de la organización y ser accesible cada vez que se desee, para Yiannas (2009) esto se logra al utilizar múltiples medios que den cobertura a todos los empleados, y aseguren que la información que se transmite se convierta en parte de su cultura. El contar con mensajes efectivos genera entendimiento, concientización y recordación, algo que resulta ser esencial para comunicar las expectativas y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados frente a la organización (Jespersen y Robach, 2018).

Marco Contextual

Historia Alico

(Alico, 2025a).

Alico S.A.S. BIC es una empresa local con visión global con más de 40 años de experiencia impulsando el progreso de la sociedad con liderazgo consciente. En su amplio portafolio ofrece soluciones innovadoras en empaques, termoformados y fundas, productos con los que busca evolucionar y desafiar lo establecido, además de proteger, conectar y reducir el impacto ambiental.

Sus mercados: cárnico, café y chocolate, snacks, cereales y polvos, cosméticos, farmacéutico, cuidado del hogar, industrial y agroindustrial, lácteos, mascotas, panadería y repostería, salsas y aderezos, alimentos preparados y fruiter.

Posee conocimiento y tecnología que le permite a la organización ser un experto en su materia, lo cual le ha permitido estar presentes en Colombia y 17 países más, ofreciendo empaques a la medida y el mejor servicio.

Filosofía organizacional Alico

Misión

(Alico, 2025b).

Es una empresa reconocida en soluciones integrales en empaques que se caracteriza por ofrecer en todos los niveles de la organización un excelente servicio, prácticas innovadoras y altos estándares de calidad.

Genera rentabilidad a sus accionistas y satisface a sus clientes ofreciéndoles la tecnología apropiada, nuevos desarrollos, confiabilidad, oportunidad y mejoramiento continuo.

Está comprometida con el cuidado del medio ambiente a través de programas dirigidos al manejo de aspectos e impactos ambientales. Fomenta la seguridad, la salud y el progreso de su gente, generando oportunidades de desarrollo basados en principios y valores corporativos.

Visión

(Alico, 2025c).

Consolidarse como la mejor solución en servicio, innovación, calidad y precio en la fabricación y comercialización de empaques de barrera para pequeños y medianos tirajes a nivel nacional, y ser reconocidos como una de las mejores en Latinoamérica.

Potencializar estrategias de sostenibilidad que le permitan el equilibrio económico, ambiental y social, trascendiendo a niveles de Calidad Total.

Pilares

(Alico, 2025d).

- **Innovación:** Es la capacidad de crear, entregar y capturar valor de nuevas formas, de manera consciente y sostenible que genere impactos y beneficios positivos en términos ambientales, sociales y económicos.
- **Gestión del Desempeño:** Es el desarrollo de las personas, la organización y sus grupos de interés, incrementando la gestión del desempeño individual, organizacional y de la comunidad.
- **Experiencia Superior:** Es el relacionamiento e interacción permanente con sus partes interesadas, generando vínculos que trasciendan y propicien relaciones de confianza, admiración y lealtad; lo anterior convirtiéndose en un factor diferenciador que identifique a la organización en el mercado.
- **Desarrollo Sostenible:** Es el que conduce el crecimiento económico, a la elevación de la calidad de la vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.
- **Transformación Digital:** Es el cambio o transformación que la organización quiere dar con la aplicación de tecnologías digitales en todos los procesos de la empresa que afectan de alguna u otra forma a las partes interesadas.

Valores

(Alico, 2025e)

- **Respeto:** El respeto es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica, abarca todas las esferas de la vida, empezando por el respeto a sí mismo y a los semejantes. El respeto se refleja en la manera en que se acepta al otro como un ser único e irrepetible.
- **Confianza:** La confianza comienza por sí mismo, consiste en la seguridad plena que se tiene de una persona, por la relación de amistad o la labor que desempeña. En Alico confían en el potencial del hombre, en el futuro, en la empresa, en la familia, en lo que creen, lo que hacen, lo que construyen, generan e inspiran.
- **Honestidad:** La honestidad es comportarse de manera íntegra y transparente consigo mismo y con los demás, con lo que se dice y con aquello que se hace, con los principios y acuerdos. El ser honesto exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara.
- **Lealtad:** La lealtad exige un alto sentido de compromiso y te lleva a cumplir siempre con tu palabra, con tu familia, con tus compañeros de trabajo y con tu empresa.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad es la consciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que se hace o se deja de hacer. Se debe ser responsable con las acciones, decisiones, actitudes y aptitudes, con la vida, la palabra hablada y escrita, con quien se ama, con el presente y el futuro, con lo que se aprende y se enseña cada día.
- **Servicio:** El servicio enmarca y trasciende la solidaridad, es la actitud de comprender la situación del otro y la capacidad de actuar por su bienestar, a través de actos que demuestran el saber dar y entregarse a los demás, ya sea en acciones del trabajo, con la familia, los amigos o la comunidad en general, siempre actuando de manera amable, con total disponibilidad y desinterés, demostrando el compromiso consigo mismo y con el otro.

Modelo de cultura Alico

(Alico, 2025f).

La cultura de Alico se ha construido a través del tiempo en el ejercicio de la ética y los valores corporativos, en fortalecer las relaciones cercanas en un ambiente de confianza, inspirados a su vez en hacer del servicio un lenguaje propio que sea memorable, y fomentando ese ADN innovador que ha caracterizado la organización para construir lo que es y lo que sueña ser. La organización está convencida de que los resultados son la consecuencia de un equipo

humano que se siente valorado y parte importante de los mismos, está comprometida en dejar una huella memorable en todos aquellos que hacen parte de esa familia de la cual se sienten Orgullosamente Alico.

Arquetipos de cultura:

- Cohesión.
- Innovación.
- Resultados.
- Aprendizaje.
- Servicio.

Proceso de comunicación en Alico

Comunicación interna

(Alico, 2025g).

A nivel interno se diseñan e implementan estrategias de comunicación que promuevan la motivación y el sentido de pertenencia en los colaboradores. Esto incluye la difusión de información clara y oportuna, el reconocimiento de logros individuales y colectivos, y la generación de espacios de diálogo que refuerzan la identidad y los valores de la organización. A través de diversos canales y formatos, se busca fortalecer la cultura organizacional, fomentar la alineación con los objetivos estratégicos y construir un ambiente de trabajo colaborativo y positivo.

Para esto se comunican principalmente los éxitos, metas, retos, objetivos, nuevos desarrollos, actividades, campañas, eventos, beneficios, desarrollos de producto, cambios en la estructura, decisiones gerenciales, estrategias, novedades en la producción, días especiales, resultados, aspectos relacionados con los Sistemas de Gestión y valores organizacionales.

Medios y espacios de comunicación interna

(Alico, 2025h).

- **Redes sociales (Instagram y Facebook):** Plataformas de entretenimiento digital donde se publican fechas especiales, además de fotos de actividades, eventos y campañas que enmarcan el lema 'Orgullosamente Alico'.

- **Carteleras digitales:** Pantallas donde se transmite información de cara al personal operativo, como lo son normas, auditorías, catálogos de defectos, mejoras, reconocimientos, actividades, campañas y eventos, con un tono e imagen más fresca y amigable.
- **Correo electrónico:** Plataforma donde se da a conocer de forma masiva información con un carácter más formal y corporativo, como lo son normas, lineamientos, procedimientos, cambios en la estructura, estrategias, auditorías, actividades, campañas y eventos.
- **Boletín informativo Alico hoy:** Boletín que da a conocer los acontecimientos y reconocimientos más relevantes que ocurrieron en el mes inmediatamente anterior o están vigentes en el tiempo, y son alusivos a las áreas y procesos de la compañía, y así mismo a sus integrantes (direccionamiento estratégico, logros, retos, indicadores de ventas, actividades, campañas, reconocimientos).
- **Plataforma SIG:** Plataforma corporativa que da a conocer el organigrama, mapa de procesos, direccionamiento estratégico, caracterizaciones, matrices, procedimientos, indicadores, planes de acción, riesgos corporativos y toda la información que enmarca el Sistema Integrado de Gestión de Alico.
- **Inducción corporativa:** Entrenamiento con modalidad híbrida (presencial-virtual) que da a conocer la historia de Alico, su cultura organizacional, normatividad, principales áreas y procesos, y colaboradores que la componen.
- **Perfil del cargo:** Documento donde se declaran las principales actividades y funciones que desempeña el colaborador según su rol.
- **Evaluación de desempeño:** Herramienta de diagnóstico del desempeño del colaborador según sus funciones asignadas.
- **WhatsApp:** Aplicación donde se envían mensajes informativos o de recordación, con un carácter más inmediato, sobre avisos importantes o eventualidades.
- **Grupos primarios:** Espacio que disponen los equipos de trabajo de las diferentes áreas y procesos, para relacionarse, interactuar y conocer el sentir de los colaboradores frente a temas importantes o vigentes.

- **Capacitaciones:** Espacios de formación donde se gestiona el conocimiento por parte de expertos o entre los mismos compañeros, para adquirir habilidades técnicas y habilidades blandas, y así lograr un mejor desempeño en las áreas de trabajo.
- **Reuniones:** Encuentros donde se comparte información clave sobre el área, proceso o equipos interdisciplinarios, como lo es plan táctico, indicadores, avances de proyectos o actividades, planes de acción y toma de decisiones.
- **COPASST (Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo):** Comité encargado de proponer medidas de prevención, control y capacitación, con el fin de velar en todo momento por la salud y la seguridad de los colaboradores.
- **Comité de Convivencia Laboral:** Comité encargado de velar por la prevención del acoso laboral y la violencia de género, con el fin de proteger a los colaboradores contra riesgos psicosociales y promover una sana convivencia en el ambiente laboral.

Principios de la comunicación en Alico

(Alico, 2025i).

La comunicación organizacional abarca todas las herramientas, lineamientos, procesos y tareas que forman parte del proceso de comunicación de Alico, y que implica entablar relaciones públicas, generar información, marketing, publicidad, entre otras, para definir cómo debe ser el intercambio de mensajes dentro y fuera de la empresa en busca de un fin previamente planificado.

En este caso la comunicación organizacional es el discurso o imagen que la compañía emite de sí misma a sus destinatarios, y que identifica a Alico como una empresa familiar, cercana, flexible y comprometida con fortalecer sus valores, políticas, y a evolucionar constantemente en la incursión de materiales y el desarrollo de productos.

En Alico la comunicación es de tipo vertical descendente, donde se da una forma de comunicación informativa y bidireccional, que permite la retroalimentación y respuesta de los receptores. La comunicación es un proceso transversal, integrado dentro de la estrategia empresarial, gestionado por los procesos de Comunicaciones y Mercadeo, que lleva a cabo la integración de los factores y técnicas que conlleva su aplicación.

Teniendo en cuenta los objetivos, características y el direccionamiento estratégico de la compañía se establece una identidad verbal que logra hacer reconocible e identificable la

marca. Se habla a los públicos, tanto internos como externos, directamente, con claridad y veracidad, de forma cercana, amigable, oportuna y ética, en ocasiones con un tono algo informal, conservando siempre el respeto y la cordialidad. La forma de hablar es en primera persona del plural (Nosotros), ya que habla la compañía y no una persona, haciendo partícipes a quienes interactúan con su comunicación. Adicionalmente, usan y se rigen por el Manual de Identidad Corporativa que se tiene establecido, y así mismo velan porque los miembros de la organización y las partes interesadas usen la imagen de manera correcta bajo dichos lineamientos.

Sistema de Gestión de Seguridad del Producto en Alico

(Alico, 2025k).

Alico S.A.S. BIC fabrica y comercializa empaques que garanticen la calidad y seguridad del producto acorde a su uso previsto, de acuerdo con la normatividad nacional vigente: Resolución 000683 del 2012, las especificaciones requeridas por clientes y los principios del Sistema Integrado de Gestión, con el cual existe un alto compromiso por parte de la alta dirección de la organización, que se evidencia a través de su mantenimiento y mejoramiento continuo. Dicho Sistema de Gestión está conformado por Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental, y Seguridad del Producto.

Específicamente para garantizar la seguridad del producto, en Alico existen lineamientos para velar principalmente por el cumplimiento de estándares y para fomentar una cultura de prevención de riesgos, y de esta manera comercializar en todo momento productos seguros, inocuos, sostenibles y confiables, para los clientes y, en consecuencia, para los consumidores finales. Algunos de estos lineamientos son:

- Caracterización de criticidad de procesos productivos.
- Instalaciones físicas adecuadas, donde las áreas de producción se encuentran protegidas del ambiente exterior.
- Instalaciones sanitarias.
- Normatividad, educación y capacitación para el personal manipulador.
- Condiciones de saneamiento (abastecimiento de agua potable; manejo integral de residuos sólidos, peligrosos y especiales; limpieza y desinfección; manejo integrado de plagas).

Para las condiciones de proceso y fabricación se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Equipos y utensilios.

- Higiene locativa.
- Materias primas e insumos.
- Operaciones de fabricación.
- Operaciones de empaque y rotulado.
- Almacenamiento de producto terminado.
- Transporte.
- Flujos.

Adicionalmente, existen algunas responsabilidades claves por parte de los integrantes del Sistema de Gestión de Seguridad del Producto, que tienen como principal propósito garantizar la calidad, legalidad y seguridad del producto durante su ciclo de vida:

- Revisar los requisitos legales aplicables a buenas prácticas de fabricación.
- Planear, implementar y difundir la normatividad aplicable frente a las buenas prácticas de fabricación.
- Identificar y actualizar los requisitos legales aplicables a buenas prácticas de fabricación.
- Realizar las verificaciones de buenas prácticas de fabricación e informes, y socializar los resultados a los procesos involucrados, con el fin de generar planes de acción frente a los incumplimientos.
- Difundir el indicador de las verificaciones a los directores de manufactura y logística, con el fin de dar a conocer el cumplimiento por cada proceso frente a los requisitos de la Resolución 683 de 2012.
- Realizar seguimiento de los planes de acción definidos por los procesos.
- Realizar la caracterización de los procesos productivos de la compañía frente a la seguridad del producto, garantizando que se mantenga actualizada y se consideren aspectos relativos al sistema de gestión.
- Programar y ejecutar las inspecciones al proceso, con el fin de verificar el cumplimiento del procedimiento.
- Apoyar y hacer seguimiento a los requisitos establecidos en los programas prerrequisitos.
- Apoyar y hacer seguimiento a las normas aplicables para cada sistema.

Con lo mencionado anteriormente, la organización Alico se compromete con las exigencias del mercado, los clientes y los consumidores finales, durante toda la cadena de suministro.

Certificaciones de Alico y su incursión en la Norma BRC

El compromiso que Alico ha tenido a lo largo de su historia con la calidad, la sostenibilidad y el cumplimiento normativo en sus procesos, productos y servicios, ha conllevado a la obtención de diversas certificaciones reconocidas, un reflejo que demuestra el esfuerzo continuo de la organización para operar de manera responsable y eficiente en un entorno competitivo:

- **Certificado Coface:** Garantiza la solvencia y estabilidad financiera de la organización, lo cual le permite fortalecer su reputación en los mercados nacionales e internacionales.
- **Certificado ISO 14001:** Estándar internacional que certifica que la organización ha implementado un sistema de gestión eficaz que reduce el impacto al medio ambiente y cumple con las regulaciones vigentes.
- **Certificado Carbono Neutro:** Indica que la organización ha logrado compensar la totalidad de sus emisiones de Gases de Efecto Invernadero, contribuyendo a la reducción de su huella de carbono y mitigando el cambio climático.
- **Certificado INVIMA:** Asegura que los empaques que fabrica la organización destinados a alimentos, medicamentos, cosméticos, entre otros, cumplen con los estándares de seguridad y calidad.
- **Certificado ISO 9001 v.2015 ICONTEC:** Avala que la organización ha implementado un sistema de gestión calidad que garantiza la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- **Certificados tributarios:** Aseguran el cumplimiento de la organización con sus obligaciones fiscales y tributarias, tales como el pago de impuestos y las contribuciones.

(Alico, 2025j)

Alico a hoy es la tercera empresa de empaques a nivel nacional, es una organización reconocida que cuenta con un mercado bastante consolidado en Colombia.

Con el firme deseo de cumplir con los más altos estándares de calidad y sobresalir en el mercado no solo nacional, sino también internacional, estando alineada con la estrategia organizacional de convertirse en un futuro cercano en una multilatinas para tener una

representación importante en diferentes países del mundo y especialmente de Latinoamérica, y teniendo en cuenta que a hoy el 60% de los empaques que vende Alico son destinados a empresas de alimentos, en el año 2022 decidió incursionar en la norma BRC (British Retail Consortium), un estándar internacional de seguridad alimentaria.

Luego de conocer a profundidad los beneficios y las ventajas competitivas que dicha norma brinda, para el año 2025 la organización consideró implementar la norma para obtener la certificación. Dicho ejercicio tiene una trascendencia para Alico, pues aunque la empresa ya tiene una presencia fuerte en países como Ecuador, Perú, Venezuela, entre otros, aún tiene por ganar en Latinoamérica un campo de mercados fortalecidos y consolidados, donde se encuentran como competencia grandes organizaciones en países como México, China, Perú, Brasil, teniendo todas estas algo en común, están certificados en una norma de seguridad alimentaria que puede ser BRC Packaging Materials o FSSC 22000.

En el año 2024 Alico recibió una auditoría sobre la aplicación de la norma, donde se hallaron algunos asuntos por mejorar. Para el año 2025 con miras a optimizar la calidad, legalidad y seguridad de los productos que la empresa fabrica, para de esta manera obtener la certificación, Alico optó por tener una consultora que, con base en los hallazgos encontrados en el primer ejercicio de auditoría, construyera un plan de trabajo 'aterrizado' a la norma de acuerdo al perfil y contexto organizacional.

Adicionalmente, para que la organización pueda certificarse, la norma abarca específicamente dos criterios:

1. Creación de cinco comités:

- **Comité HARA:** Evalúa todos los riesgos a los que están expuestos los empaques que la empresa produce, y valora cuáles son aquellos puntos críticos de control de acuerdo a la probabilidad de riesgo de contaminación.
- **Comité de Fraude:** Asegura el producto desde la materia prima, garantizando que cualquier proveedor le suministre a la organización insumos de manera segura y transparente.
- **Comité de Defensa:** Protege y previene a Alico de daños intencionales en el producto que se esté fabricando, ya sea por parte de alguna persona de la organización o de alguien que venga de afuera.
- **Comité de Cultura:** Garantiza que todo lo que se establezca en los procedimientos se materialice en la realidad de los comportamientos de cada una de las personas de la organización.

- **Comité de Recuperación:** Tiene la capacidad de recuperar en un periodo de 3 días máximo, empaques que presenten un riesgo para la salud del consumidor final.

2. Plan de trabajo por proceso:

De los 39 procesos de Alico, 25 tienen relación directa con la implementación de la norma, es decir, sus quehaceres, su día a día y sus labores impactan el resultado de la certificación, por esta razón les fueron entregados planes de trabajo a implementar, detallado actividad por actividad, y segmentado en cuatro categorías (PHVA):

- **Planear:** Documentación, procedimientos, estándares, gestión documental.
- **Hacer:** Ejecución de los procesos en su día a día.
- **Verificar:** Validación de que lo planeado realmente sí se esté haciendo.
- **Actuar:** Acciones que se van a tomar para que lo planeado se cumpla.

La norma está enmarcada en seis grandes requisitos y cada uno tiene una especificidad, a grandes rasgos consisten en lo siguiente:

1. Compromiso gerencial con la política, indicadores, revisión de planes tácticos.
2. Análisis de riesgo del producto que se fabrica, con sus respectivos puntos críticos de control establecidos.
3. Sistema documentado y procedimental que garantiza cómo se van a ejecutar las actividades de control dentro de los procesos.
4. Condiciones locativas aptas para poder cumplir con los objetivos que tendrán los procedimientos.
5. Métodos de inspección donde se valora que lo que se dice en los procedimientos se cumple en los métodos de trabajo.
6. Comportamientos de todas las personas de la organización materializados conforme a los procedimientos establecidos.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que en vista de que la envergadura de la norma es bastante densa, específica y cuantiosa, el alcance de Alico se segmenta principalmente a dos de sus procesos productivos, como focos de trabajo a los que se les brinda mayor acompañamiento y prioridad para aplicar a la certificación: Empaques Iniciales, y Sellado y Procesos Finales.

La medición de la implementación de la norma BRC durante el año 2025 será a través de dos indicadores: 1. el porcentaje de avance de la consultoría, es decir las actividades que mes a

mes se asignan a cada uno de los procesos o se cierran, y 2. el ponderado de todos los planes individuales por proceso (25), el cual va a enmarcar el avance de implementación.



Figura 5: Línea de tiempo de la certificación. Adaptado de Alico (2025l).

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, Alico S.A.S. BIC opta certificarse en la norma BRC por absoluta convicción, un objetivo claro que parte desde la Gerencia General para asumir nuevos retos, competir a un más alto nivel y tener un mejoramiento continuo en la organización, para lo cual necesita tener mejores niveles de desempeño en toda la organización.

(Puerta. Y, 2025).

Proceso de Comunicaciones de Alico en la certificación de la Norma BRC

(Puerta. Y, 2025).

La comunicación es un eje transversal en toda la organización, es decir, impacta a todos los colaboradores, tanto operativos como administrativos. En este contexto, el proceso de Comunicaciones desempeña un papel importante, no solo en la transmisión de información sino en la forma en la que le llega a cada una de las personas, asegurando que los mensajes sean comprendidos y aplicados en su día a día.

Uno de los mayores retos de Comunicaciones es lograr que los procedimientos y directrices establecidas a nivel organizacional se materialicen en el comportamiento de los colaboradores, convirtiendo la información en acciones concretas. Para ello, es esencial contar con estrategias de comunicación efectivas que faciliten la apropiación y el cumplimiento de lo establecido 'en el papel', para lograrlo Comunicaciones trabaja de la mano de la alta dirección por el mejoramiento continuo, convirtiéndose en un proceso estratégico

que impacta e influye directamente en el fortalecimiento de la cultura y el logro de los objetivos organizacionales.

Al personal perteneciente a Comunicaciones se le hizo entrega de un plan detallado, por parte de la Directora de Gestión Integral, cuyo avance es revisado en reuniones de seguimiento acordadas de manera mensual, cada tarea aportó al cumplimiento del procedimiento de Comunicaciones, asegurando que todas las acciones estuvieran alineadas y correlacionadas con los objetivos establecidos, donde se hace énfasis en que el éxito de este proceso depende en gran medida del compromiso del área por contribuir activamente a la certificación.

Desde la alta gerencia y la organización en general, se espera que Comunicaciones sea fundamental en la certificación para implicar a todos los colaboradores, ya que la implementación de la norma es un proceso que implica un alto nivel de exigencia para todos los integrantes de la organización, ya que requiere cambios significativos, establecimiento de nuevos controles, metodologías y procedimientos en los que todos los colaboradores están involucrados.

Como cualquier proceso de transformación, es natural encontrar resistencia al cambio, ya que implica salir de la zona de confort y enfrentar nuevos desafíos, en este contexto Comunicaciones es un pilar fundamental en la gestión del cambio dentro la organización, facilitando la preparación del personal y la mitigación de esas resistencias. A través de una comunicación clara, estratégica y constante, el área se convierte en el canal que impulsa y acompaña la transición, asegurando que cada colaborador comprenda, asimile y adopte con éxito los nuevos lineamientos.

Comunicaciones, como proceso, es clave para que todos los colaboradores no solo comprendan los requisitos de la certificación, sino que adopten hábitos y comportamientos que hagan parte de su día a día, contribuyan significativamente a la calidad y la seguridad del producto y, así mismo, actúen como prosumidores o embajadores de información que promueva la excelencia operativa y la mejora continua.

Metodología

3.1. Tipo

Esta investigación se enmarca en un enfoque aplicado, ya que busca resolver la necesidad específica dentro de la organización Alico S.A.S. BIC de fortalecer la cultura de seguridad del producto a través de estrategias de comunicación interna. El propósito no es únicamente describir o comprender un fenómeno, sino intervenir mediante una propuesta concreta que promueva la gestión de la calidad como parte del proceso de preparación para la certificación bajo la norma BRC.

3.2. Alcance

Esta investigación tiene un enfoque descriptivo, debido a que se identificaron y se dieron a conocer de manera detallada algunas características de la comunicación, la cultura organizacional y la gestión de la calidad de la organización Alico. Como lo explica Sabino (1992) este tipo de alcance tiene como objetivo describir algunas características y comportamientos fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, que sean comparables con las de otras fuentes. Con base en esta teoría, se identificó y se buscó dar a conocer cómo en la empresa seleccionada la comunicación tiene incidencia en los comportamientos de los colaboradores frente a la cultura de seguridad del producto para implementar una norma y, por ende, lograr un proceso de certificación.

3.3. Enfoque

El enfoque de esta investigación es mixto, ya que articula elementos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más integral del objeto de estudio. Desde la dimensión cuantitativa, se empleó una encuesta para medir niveles de conocimiento, percepción y apropiación de mensajes clave entre los colaboradores. Por otro lado, desde la perspectiva cualitativa, se desarrollaron entrevistas, análisis documental y observaciones participantes que permitieron profundizar en las interpretaciones, prácticas y significados que los miembros de la organización atribuyen a la comunicación interna y su relación con la cultura de seguridad del producto. A través de este enfoque mixto se integran múltiples formas de conocimiento para abordar fenómenos complejos como la cultura organizacional y los procesos comunicacionales en contextos empresariales reales.

3.4. Técnicas e instrumentos

Desde la metodología cualitativa se obtuvo información proveniente del ejercicio de las observaciones participantes, las cuales se realizaron con el fin de tener una mirada externa y

conocer a profundamente la realidad de la organización frente al proceso comunicacional enfocado en la cultura organizacional y en la seguridad del producto, en consecuencia con los comportamientos y prácticas de los colaboradores.

Las entrevistas orales semi-estructuradas se aplicaron de manera presencial con una guía de preguntas preestablecida a 15 colaboradores pertenecientes al personal directivo, administrativo y operativo, los cuales fueron elegidos de manera aleatoria para conocer la perspectiva desde el rol que desempeñan según su área o proceso frente a los temas de estudio de la investigación. Adicionalmente, se entrevistaron a la Líder de Seguridad del Producto y la consultora de la norma, con el fin de tener una mirada más holística frente a la norma BRC y la importancia de implementarla en la organización. Según Fontana y Frey (2005), la entrevista permite la recopilación de información detallada de aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido.

Otro instrumento utilizado fue el análisis documental de la organización y de teóricos basados en libros y artículos que permitieron la referenciación y creación de una propuesta de comunicación que promueva la identidad de los colaboradores. Para Gómez et al., (2016) la revisión documental como herramienta, ayuda en la construcción del conocimiento, amplía los constructos hipotéticos para interpretar la realidad y realizar procesos investigativos que posibiliten la indagación y utilización de fuentes fidedignas en bases de datos recogidas.

Las técnicas cualitativas mencionadas anteriormente permitieron caracterizar la gestión y percepción de la comunicación, la cultura organizacional, la cultura de seguridad del producto y el cumplimiento de la norma de acuerdo con lo evidenciado y con la perspectiva de quienes realizan la planeación de estos temas y de los colaboradores abordados.

Adicionalmente, para profundizar en estos aspectos preliminares, con la metodología cuantitativa se obtuvieron datos arrojados de la encuesta digital aplicada a todo el personal de la organización, es decir 1.525 colaboradores incluyendo personal directivo, administrativo, operativo y contratista, con el fin de respetar la identidad y mantener bajo confidencialidad la opinión de los colaboradores esta se realizó de manera anónima, factor que permitió obtener unas respuestas más sinceras y precisas, independiente de su rol o posición jerárquica, frente a cómo viven y se apropian de la seguridad del producto desde aspectos estratégicos, comportamentales, documentales y comunicacionales. Casas et al., (2002) mencionan que “la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz” (p.527).

La implementación de las técnicas mencionadas aportó de manera significativa a esta investigación para analizar el proceso de la comunicación y su relación en el fortalecimiento de la apropiación de la cultura de seguridad del producto.

Análisis de Resultados

Objetivo Específico 1:

Conocer el proceso de comunicación interna de Alico frente al proceso de seguridad del producto.

Durante la investigación se observa que la organización Alico S.A.S. BIC ha desarrollado constantemente programas de comunicación que buscan facilitar, más allá de la simple transmisión de información relevante, su comprensión, así como su apropiación por parte de los colaboradores.

Medios y mediciones de la comunicación interna

En las observaciones participantes realizadas entre el mes de Marzo y el mes de Mayo del 2025, se evidencia que debido al proceso de certificación que vive la empresa, el uso de herramientas visuales como las carteleras digitales, los fondos de pantalla y la señalización instalada en espacios estratégicos como lo son planta de producción, puestos de trabajo, ascensores y comedores, demuestra que la comunicación está alineada con los requerimientos de la norma y aspectos claves de la seguridad del producto como lo son uso de EPP (Elementos de Protección Personal) y protocolos de asepsia, control y seguimiento, los cuales se inspeccionan a través de listas de chequeo y control de plagas e insectos.





Figura 6: Piezas gráficas y fotografías controles seguridad del producto

Estos elementos contribuyen a que los conceptos técnicos se entiendan mejor, ya que se presentan en un lenguaje cercano, fácil de interpretar y ajustado a los públicos de interés. En ese sentido, estos medios funcionan como recordatorios constantes que promueven prácticas seguras y refuerzan comportamientos coherentes con los principios de la seguridad del producto.

De manera específica, en la segunda observación participante se pudo evidenciar la incursión en nuevos medios de comunicación como lo son carteleras digitales ubicadas en espacios estratégicos de la organización como la recepción y procesos productivos, lo cual permite tener mayor cobertura, manteniendo a los colaboradores y visitantes informados sobre temas clave como la cultura organizacional, direccionamiento estratégico y lineamientos generales referentes a los diferentes sistemas de gestión, haciendo especial énfasis en la seguridad del producto, acción que refuerza el compromiso de tener a sus públicos de interés enterados de todas las acciones encaminadas por la organización.

Flujos de la comunicación

Desde la perspectiva de la Líder de Seguridad del Producto, Ramírez, J. (2025), a nivel interno destaca la conexión entre el proceso comunicativo y los líderes, quienes asumen un rol activo en la transmisión de mensajes clave, reforzando verbalmente las instrucciones y promoviendo el cumplimiento de los protocolos establecidos. Adicional a esto, resalta un aspecto importante, y es la presencialidad, el refuerzo voz a voz de estos mensajes genera mayor credibilidad y recordación, asimismo menciona la oportunidad de fortalecer la omnicanalidad con los grupos de interés, haciendo énfasis en que la articulación de la información que se brinda a nivel interno y nivel externo debe tener la misma estrategia y enfoque para impactar aquellos públicos objetivo de igual manera y en el mismo momento.

De igual manera, en la observación participante se evidenció que, adicional a ese refuerzo voz a voz, las carteleras digitales y la señalización que se encuentra a lo largo de las instalaciones, cumplen el rol fundamental de informar, integrar y recordar mensajes alusivos a la cultura organizacional y la cultura de seguridad del producto, dichos medios hacen que la información se vuelva más llamativa, amigable y comprensible.

La comunicación y la cultura organizacional

En las observaciones participantes se destaca la estrecha relación que existe entre la estrategia de comunicación y la cultura organizacional, la cual se hace visible en la actitud y el compromiso de los colaboradores frente al uso adecuado de los EPP (Elementos de Protección Personal), el conocimiento de los procedimientos, el cuidado del producto y la actitud colaborativa, aspecto que llama mucho la atención, ya que ante cualquier consulta los colaboradores detienen sus actividades para brindar información o explicar el funcionamiento de alguna máquina, proceso o función. La información que se transmite en las piezas comunicativas y las carteleras digitales que existen al interior de la planta, se evidencia en el interés que tienen los colaboradores por gestionar el conocimiento y el autocuidado, comportamientos que refuerzan la percepción de que la empresa fomenta en sus miembros un fuerte sentido de pertenencia, compromiso, seguridad, empatía, nivel de servicio y una comunicación asertiva que no está encasillada en cierto proceso o en ciertas personas, está en todos.

Asimismo, Ramírez, J. (2025) menciona que la apropiación específicamente con la seguridad del producto no se ha dado de un momento a otro, ha sido un trabajo comunicativo intencional, planeado desde el Sistema de Gestión de Seguridad del Producto en articulación con el área

de Comunicaciones, ambos procesos logran traducir los aspectos técnicos de la norma en mensajes claros, comprensibles y cercanos a la realidad de quienes los ejecutan. Esto significa que el área de Comunicaciones no fue incluida instrumentalmente o de manera tardía, sino que se hizo por virtud de la planificación estratégica, adquiriendo una posición estructural en los procesos de maduración de la cultura de seguridad del producto.

Por otro lado, de acuerdo con el análisis documental basado en la cultura de seguridad del producto y el plan de comunicación, se evidencia que estos se correlacionan con la política integral, adaptabilidad, percepción del riesgo, liderazgo y valores organizacionales, articulándose en normativas, protocolos y actividades tangibles como planes de fortalecimiento cultural que tienen una cobertura 360 y que se cumplen conforme a la planeación estipulada teniendo un impacto importante en todo el personal.

Actividad	Recurso	Requerimiento	Orden	Contenido	
Política actualizada	Artículo, comunicado y piezas fijas	Información actualizada	1	Política actualizada y expectativa de encuesta de percepción.	
Tomasito	Gráfico Tomasito	Pieza fija y stickers	2	"Estamos comprometidos en llevar a Alico a otro nivel"	
Cápsulas	Piezas fijas con tips y fotografías	Fotografías directivos	3	Alexandra M, Octavio P, Directores de Planta, Fredy O, Yeimi P, Naty R, Alexis R, Jeannette R	
	Relación de BRC - Seguridad del Producto	Octavio Peláez	4	¡Somos una organización que asume nuevos retos para ser cada vez mejores! Con el propósito de avanzar hacia la certificación BRC, además de las especificaciones de nuestros clientes (calidad), garantizamos la seguridad de nuestro consumidor final (seguridad del producto) y el cumplimiento normativo (legalidad).	
	Legalidad, calidad, Seguridad del Producto	Yeimi Puerta	6	Tus comportamientos son claves para garantizar la calidad, legalidad y seguridad en cada etapa de nuestros procesos productivos.	
	Competir a otro nivel - comportamientos	Alexandra Mejía	5	Nuestros hábitos, comportamientos, valores y responsabilidades nos impulsan a llegar más lejos y competir a otro nivel.	
	Comportamientos BPH - relacionados valores	Diego Cano	9	16. Soy honesto cuando conservo mi termo de hidratación limpio, y le doy un uso exclusivo para el consumo de agua en planta.	
	Comportamientos BPH - relacionados valores	Luis Serna	7	3. - 11. - 14. Soy responsable cuando porto la dotación completa, la tula y la cofia con el color estipulado en la planta de producción.	
	Comportamientos BPH - relacionados valores	Manuel Jaramillo	10	5. Soy honesto cuando manipulo los productos con mis Elementos de Protección Personal (EPP) requeridos.	
	Comportamientos BPH - relacionados valores	Jhonnattan Ruiz	7	6. - 2. Soy honesto cuando no consumo ni almaceno alimentos en los casilleros, baños, pasillos y en la planta de producción, y cuando realizo un correcto el lavado e higienización de manos antes de comenzar mis labores.	
					En Alico estamos comprometidos con promover en nuestros colaboradores el bienestar, el desarrollo de conocimientos

Tabla 1. Plan de comunicaciones comité de cultura BRC (2025).

Elaboración propia.

La comunicación y la certificación

Si bien, tanto la Líder de Seguridad del Producto, Ramírez, J. (2025), como la consultora de la norma, mencionan que el proceso de Comunicaciones se tuvo en cuenta desde un inicio debido a que la norma exige su presencia en diferentes frentes como lo son cultura,

trazabilidad, recuperación y crisis, también es importante debido a su participación para traducir los conceptos técnicos en un lenguaje accesible para los colaboradores, con el fin de convertirlos parte de su día a día.

Si bien la consultora aclara que, desde su rol externo no tiene elementos suficientes para evaluar el impacto profundo del proceso comunicativo en el cambio de comportamiento del personal, sí destaca el trabajo de conceptualización y planeación como un aporte valioso del área de Comunicaciones. Esta percepción refuerza la idea de que la comunicación no fue tratada como un canal meramente operativo, sino como un componente estructural dentro de la estrategia de gestión del cambio.

Objetivo Específico 2:

Evaluar el nivel de apropiación que tienen los colaboradores con la cultura de seguridad del producto de Alico.

La encuesta realizada a través de correo electrónico, aplicada del 7 al 25 de Abril de 2025, contó con la participación de 1.212 colaboradores de un total de 1.525, donde los resultados arrojan un porcentaje del 79.4% correspondiente a un nivel de apropiación *consistente* frente a la seguridad del producto, según la escala definida, es decir, existe una comprensión generalizada sobre la importancia de asegurar la calidad y la inocuidad de los productos, y la cultura está presente en el día a día laboral, manteniéndose firme a pesar de los matices y diferencias según el rol a desempeñar, la recepción de mensajes o la posición jerárquica.

La participación a nivel masivo por parte de los colaboradores es el resultado del interés y compromiso que tienen por contribuir al fortalecimiento de un entorno organizacional seguro, comprometido con la calidad y competitivo conforme a las exigencias del mercado.

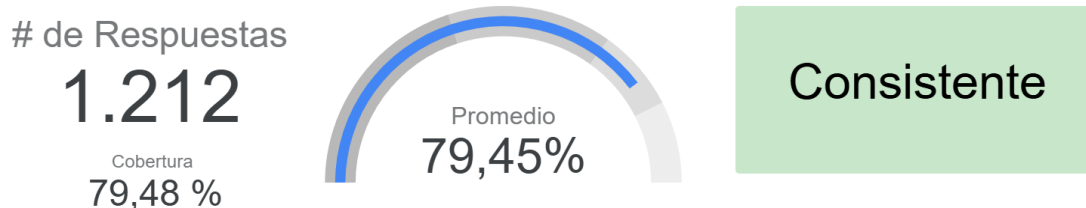


Figura 7: Respuestas, cobertura y promedio participación encuesta seguridad del producto.

¿Qué tipo de cargo tienes?

1,212 respuestas

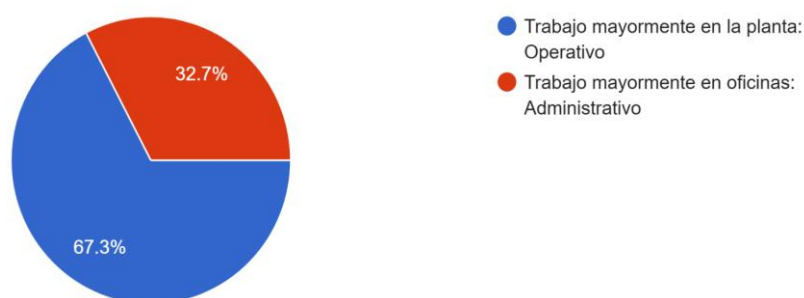


Figura 8: Porcentaje participación personal Alico encuesta seguridad del producto.

Porcentaje	Nivel	Descripción
86% - 100%	Proactivo	La seguridad del producto está integrada en la cultura organizacional, es promovida activamente y se anticipan riesgos antes de que ocurran.
71% - 85%	Consistente	La seguridad del producto es parte del día a día, se siguen buenas prácticas y hay compromiso en todos los niveles.
41% - 70%	Intencional	Se reconoce la importancia de la seguridad del producto y se han iniciado esfuerzos para mejorar, pero su aplicación aún es inconsistente.
0% - 40%	Reactivo	Se actúa solo cuando hay problemas. No hay una cultura preventiva y las acciones correctivas son esporádicas.
RESULTADO GENERAL: 79.4%		

Tabla 2: Niveles cultura de seguridad del producto. Adaptado de Alico (2025I).

La consistencia se manifiesta en la ejecución práctica, en la percepción colectiva y en la alineación estratégica de la organización, hallazgo que, adicionalmente, se corrobora en 15 entrevistas semiestructuradas realizadas de manera anónima entre los meses de Marzo y Abril de 2025, a diferentes colaboradores pertenecientes al personal directivo, administrativo y operativo, tomados en cuenta de manera aleatoria, quienes destacan la relación entre los valores corporativos, el compromiso directivo y la implementación de las BPH (Buenas Prácticas Higiénicas) como elementos clave de esa consistencia.

Por otro lado, uno de los hallazgos más relevantes tanto en la encuesta como en las entrevistas tiene que ver con el conocimiento y aplicabilidad del direccionamiento estratégico, los colaboradores expresan claridad sobre cómo la misión, visión, política integral, valores corporativos y objetivos organizacionales están estrechamente relacionados con la calidad, legalidad y seguridad del producto, lo anterior apuntando hacia una apropiación favorable. No obstante, también se identifican oportunidades de mejora en la adaptabilidad, es decir, trabajar con mayor profundidad en la formación de hábitos y conductas relacionadas con la seguridad del producto, de modo que el personal sea reconocido, escuchado y conozca plenamente el impacto y contribución de su trabajo a la seguridad del producto, identifique la responsabilidad compartida entre áreas y proceso, con el fin de reconfigurar la cultura de seguridad del producto y reforzar comportamientos de autocuidado y calidad en los procesos productivos.



Figura 9: Resultados dimensiones encuesta seguridad del producto. Adaptado de Alico (2025l).

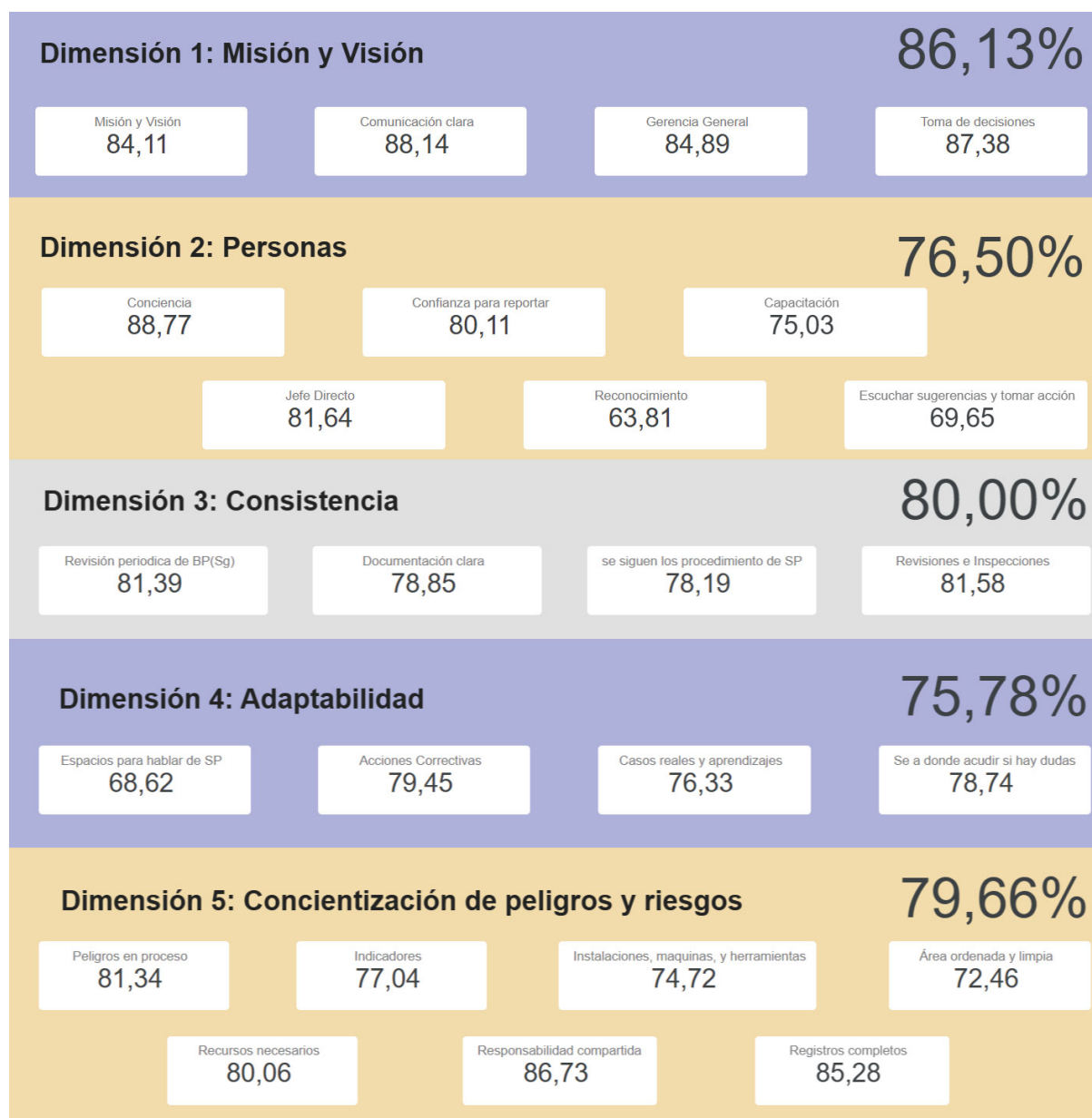


Figura 10: Resultados por dimensiones participación personal operativo

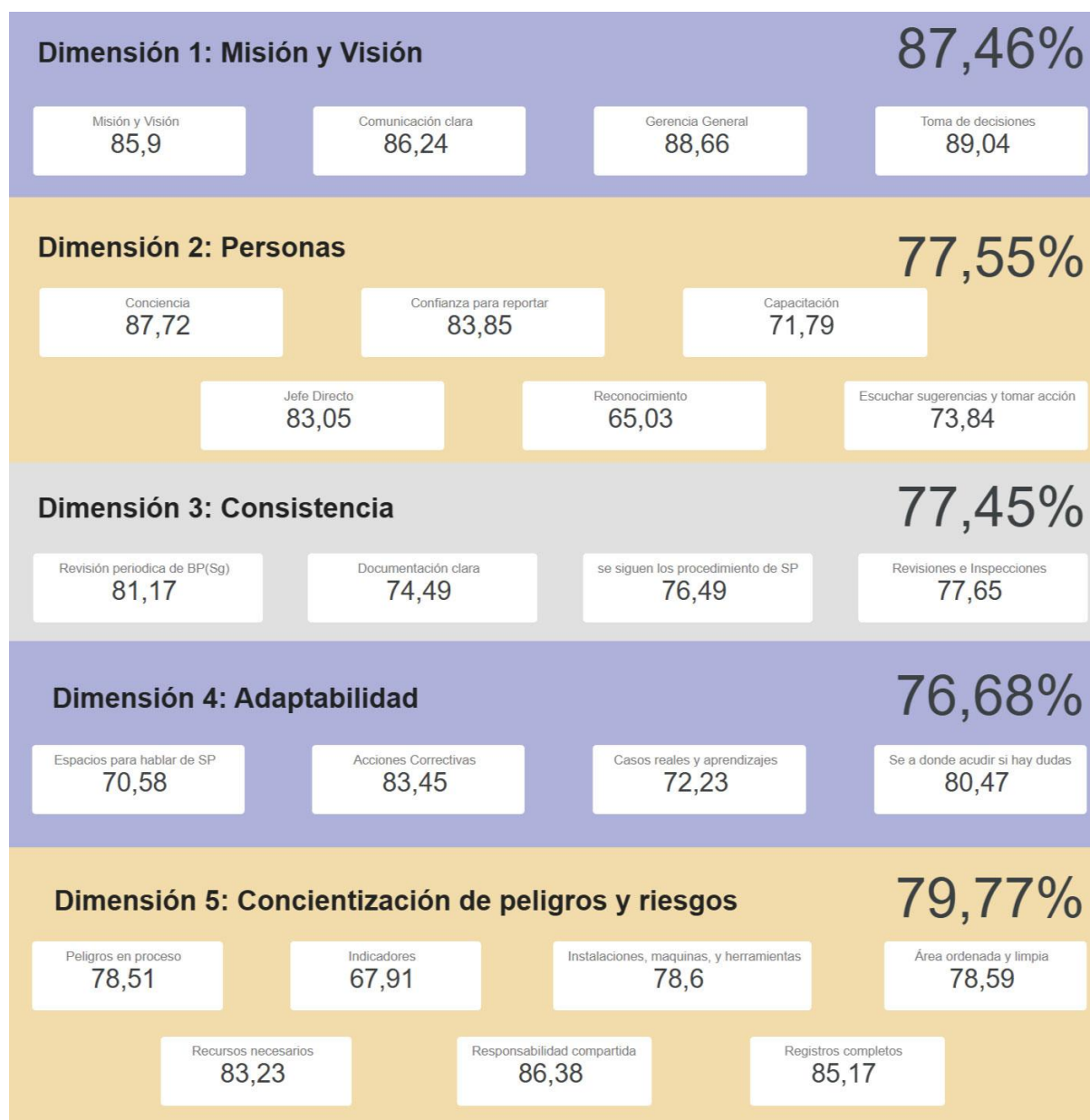


Figura 11: Resultados por dimensiones participación personal administrativo

Así mismo existen desafíos en la forma de comunicar temas relacionados con la seguridad del producto, si bien los colaboradores entrevistados expresan que reciben información de manera constante, hacen especial énfasis en que esta podría ser más amigable y cercana para generar conexión, recordación y sentido de pertenencia, privilegiando mensajes que partan desde la conciencia y no únicamente desde la normativa, esto implica una necesidad estratégica de revisar los formatos, lenguajes y canales de comunicación, priorizando la presencialidad, la claridad y la segmentación según el tipo de público. Sin embargo, un aspecto favorable que se resalta en dichas entrevistas es que la norma BRC, como marco estructurante de la cultura de seguridad del producto, es reconocida por todos los públicos de

la organización como una herramienta que eleva los estándares de calidad y fortalece la competitividad de Alico en el mercado. El personal directivo, administrativo y operativo demuestran un significativo nivel de comprensión sobre su propósito y beneficios, no obstante se encuentra una brecha en la percepción y conocimiento por parte de dichos públicos, si bien todos asumen la norma con compromiso por ser una herramienta de estrategia y gestión, varía la forma en cómo cada público comprende, interioriza y vive su implementación.

El personal directivo desempeña un papel estratégico dentro de la organización, ya que no solo lidera los procesos y toma decisiones clave, sino que también actúa como garante de que los mensajes que se comunican al interior de la empresa se traduzcan en acciones concretas y resultados alineados con los objetivos organizacionales. La comunicación impacta directamente a este público, no solo como receptores de información clave para la toma de decisiones, sino también como emisores que deben traducir la estrategia organizacional en mensajes claros, coherentes y movilizadores para sus equipos; una comunicación efectiva fortalece su liderazgo, facilita la alineación de los colaboradores con la visión institucional y contribuye a construir una cultura organizacional coherente y orientada al logro.

Por otro lado, el personal administrativo cuenta con un mayor acceso a los medios y canales de comunicación internos, lo que les permite consultar la información de forma más inmediata y constante; esta facilidad de acceso se traduce en un mayor conocimiento teórico y normativo, donde la comunicación impacta a este grupo principalmente en su capacidad para comprender, interpretar y aplicar las directrices organizacionales desde una perspectiva más técnica y de gestión, lo cual resulta clave para garantizar el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Seguridad del Producto, y apoyar su implementación de manera coherente en las diferentes áreas.

Por último, el personal operativo se ve impactado por la comunicación principalmente desde la práctica, debido a su constante inmersión en el área productiva y la ejecución directa de los procesos. Su contacto diario con las tareas operativas les exige comprender y aplicar los lineamientos de calidad e inocuidad de manera concreta. En este sentido, la comunicación para este público es clara, directa y adaptada a su contexto, ya que cumple un rol fundamental en la transmisión de instrucciones, la prevención de riesgos y el refuerzo de comportamientos seguros.

En las entrevistas realizadas se reconoce que el Sistema de Gestión de Seguridad del Producto tiene un papel fundamental al considerarse como la estructura que articula las políticas, prácticas, normas y responsabilidades con la inocuidad, legalidad y calidad de los productos, en las que todo el personal se ve involucrado; la seguridad del producto deja de ser una responsabilidad exclusiva de un área, para convertirse en un compromiso colectivo

estratégicamente gestionado, lo cual se demuestra en las entrevistas realizadas, 15 de 15 colaboradores abordados tienen un alto grado de apropiación y adherencia.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el análisis documental a los indicadores sobre la implementación de las BPH (Buenas Prácticas Higiénicas), se evidencia que para el mes de Abril del año 2025 se alcanzó un cumplimiento del 98.64% sobre 2.584 inspecciones realizadas, lo que respalda la existencia de una apropiación sólida con la seguridad del producto, sin embargo, en dichos hallazgos también se evidencian incumplimientos recurrentes relacionados con hábitos como el uso incorrecto de gorros, la presencia de objetos personales no autorizados en planta y el almacenamiento de alimentos fuera de los lugares estipulados, lo cual indica que las falencias están más relacionadas con la sostenibilidad del comportamiento que con el desconocimiento normativo. Estos datos complementan los hallazgos cualitativos y subrayan la importancia de continuar fortaleciendo la formación, la sensibilización y el liderazgo ejemplar en todos los niveles.

Objetivo Específico 3:

Diseñar una propuesta de comunicación que promueva la gestión de la calidad en una organización.

A partir del análisis realizado en los dos primeros objetivos de esta investigación, se establece que Alico S.A.S. BIC ha logrado importantes avances en el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la calidad, la inocuidad y la seguridad del producto, pilares fundamentales para el cumplimiento de la norma BRC. La comunicación interna, en este contexto, es un factor movilizador clave en la generación de conciencia, apropiación y disciplina, sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la cercanía de los mensajes, la omnicanalidad y la participación activa de los colaboradores en la construcción del sentido de la seguridad del producto.

En este marco, se plantea una propuesta de comunicación interna que responda de manera estratégica a dichas oportunidades y que permita continuar consolidando una cultura de calidad más consciente, sostenible y participativa al interior de la organización. Esta propuesta busca dejar atrás un enfoque meramente informativo para posicionar la comunicación como una herramienta de transformación cultural, generadora de sentido, corresponsabilidad y compromiso colectivo.

- **Objetivo de la propuesta:**

Potenciar la cultura de seguridad del producto mediante mensajes significativos, medios y espacios efectivos de comunicación que promuevan el comportamiento alineado a la gestión de la calidad.

- **Nombre de la propuesta (programa): *Con las botas puestas.***

Este nombre alude simbólicamente al compromiso activo y práctico de todos los colaboradores, tanto administrativos como operativos, con la calidad y la seguridad del producto. Las botas, como elemento común del entorno industrial, representan la disposición, el arraigo, el sentido de pertenencia y el actuar consciente en pro de la excelencia y el mejoramiento continuo.

Tener las botas puestas implica estar presente, asumir el rol con responsabilidad y moverse con propiedad por cualquier área o proceso de la organización, sintiéndose parte de él como si fuera propio. Cada paso dado es una acción que asegura la calidad, inocuidad, legalidad y seguridad de los productos que Alico fabrica, y convierte las decisiones estratégicas en comportamientos reales que fortalecen la cultura organizacional desde el hacer cotidiano.

- **Componentes:**

La estrategia se compone de cuatro acciones clave que se implementarán de manera progresiva y articulada, aprovechando medios y espacios de comunicación ya existentes, y fortaleciendo el vínculo entre comunicación y cultura:

1. **60 segundos de calidad:** Micro-intervenciones lideradas por parte del personal del Sistema de Gestión de Seguridad del Producto y colaboradores voluntarios (administrativos y operativos), desarrolladas semanalmente al comenzar la jornada laboral o turnos operativos. En estos espacios se compartirán mensajes breves, prácticos y movilizadores relacionados con las BPH (Buenas Prácticas Higiénicas), la inocuidad, la legalidad y la responsabilidad individual con la seguridad del producto.
2. **Generamos confianza:** Campaña audiovisual con testimonios reales de colaboradores de diferentes áreas, procesos, y niveles jerárquicos, donde se compartirán las acciones que realizan para cuidar el producto en su día a día. Lo anterior con el propósito de visibilizar las buenas prácticas, fortalecer la identificación colectiva con los valores organizacionales y reconocer el aporte individual a la calidad.
3. **Semana de la calidad:** Evento organizacional anual que comprenderá actividades lúdicas y formativas enfocadas en el cuidado del producto, se incluirán charlas, retos, reconocimientos, juegos y espacios de retroalimentación y prácticas guiadas para reforzar hábitos alineados con la cultura de seguridad del producto, fomentar el

compromiso colectivo y brindar herramientas para fortalecer comportamientos seguros.

- 4. Embajadores de calidad:** Campaña de liderazgo cultural donde se identificarán colaboradores que se destaquen por su compromiso con la cultura de seguridad del producto y así mismo por su influencia positiva al interior de sus equipos de trabajo. Estos colaboradores serán formados y reconocidos como referentes dentro de sus áreas o procesos, con el propósito de movilizar la cultura desde el ejemplo, esto con el fin de consolidar agentes de cambio al interior de la organización que impulsen la sostenibilidad de la cultura desde el día a día laboral.

● **Indicadores:**

Para garantizar la efectividad de esta propuesta y su alineación con los objetivos organizacionales, se establecen los siguientes indicadores:

- Aumento en la visualización y recordación de los mensajes relacionados con la calidad y seguridad del producto.
- Participación activa de los diferentes públicos de la organización, en las actividades propuestas.
- Mejora en los indicadores internos de adherencia de las BPH (Buenas Prácticas Higiénicas).
- Incremento en la percepción positiva sobre la cultura de seguridad del producto (encuestas o grupos focales).
- Reconocimiento espontáneo de los colaboradores de los valores corporativos y la política integral.

La propuesta *Con las Botas Puestas*, busca convertirse en una hoja de ruta que consolide los avances ya alcanzados por Alico en su proceso de certificación bajo la norma BRC, integrando la comunicación como una herramienta de gestión del cambio y un factor dinamizador de la cultura organizacional. Más allá de informar, esta estrategia propone inspirar, movilizar y sostener prácticas cotidianas coherentes con los estándares de calidad, generando un entorno en el que la seguridad del producto se viva con sentido, pertenencia y compromiso. Quiroga (2007) expone que el que la mayoría de los empleados comparta la cultura, implica un compromiso con la organización, ya que ellos se sentirán identificados, motivados, elevarán su productividad y serán gestores de conocimiento. “La finalidad de una cultura organizacional es la de crear un ambiente adecuado para propiciar cierto tipo de actitudes y comportamientos, donde la gente se sienta orgullosa de lo que hace, lo haga con pasión y lo haga bien” (Torres, 2022, p.70).

Con lo descrito anteriormente se busca que la calidad no sea solamente un requisito a cumplir, sino una forma de ser y hacer en el trabajo diario, convirtiendo a cada colaborador en protagonista activo de una cultura que protege al consumidor final, fortalece la reputación organizacional y asegura la sostenibilidad de la empresa en un entorno altamente competitivo.

Conclusiones

1. Sobre la comunicación interna de Alico frente al proceso de Seguridad del Producto se identifica que ha sido un pilar fundamental en la consolidación de la cultura organizacional. Esta comunicación no se ha limitado a ser un canal para la transmisión de información, sino que se ha configurado como una herramienta estratégica, intencionada y transversal, que permite alinear a los colaboradores con los objetivos normativos, organizacionales y culturales, fomentando de esta manera que la seguridad del producto se convierta en el ADN corporativo.
2. La articulación entre el área de Comunicaciones y el Sistema de Gestión de Seguridad del Producto ha sido clave para traducir los elementos técnicos de la norma BRC en contenidos comprensibles y aplicables para los diferentes públicos internos. Este comportamiento se ha fomentado a través de una comunicación que combina medios formales e informales, espacios constantes de interacción y mensajes que conectan con los colaboradores independiente de su rol, área o proceso.
3. El área de Comunicaciones fue tenida en cuenta desde la planeación para llevar a cabo la implementación de la norma, con el deseo de obtener la certificación. Una decisión estratégica que evidencia una madurez organizacional frente al entendimiento de la comunicación como canal movilizador de cambio, su papel estructural se resalta en la participación activa en frentes clave tales como: *cultura, trazabilidad, recuperación y crisis*.
4. La comunicación no es solo un canal para informar, sino un componente activo que aporta al fortalecimiento del sentido de pertenencia, la cohesión interna y el desarrollo de capacidades organizacionales.
5. Se observan algunos retos persistentes, especialmente en relación con la presencialidad y el refuerzo voz a voz de los mensajes, los cuales pueden potenciar la recordación, la cercanía y la apropiación, principalmente en el personal operativo.
6. Se evidencia la necesidad de continuar fortaleciendo la omnicanalidad, es decir, alinear a una misma estrategia de comunicación los diferentes mensajes que se envían a nivel interno y externo, aprovechando los canales ya existentes, los cuales le dan cobertura a todas las partes interesadas, de esta manera se reforzaría la coherencia y la oportunidad, y se brindaría una experiencia comunicativa integrada.
7. En la comunicación descendente los líderes juegan un papel fundamental para promover la disciplina en los diferentes equipos de trabajo, el cumplimiento de protocolos y la adopción de comportamientos seguros, alineados con las Buenas Prácticas Higiénicas.

8. La cultura organizacional es un elemento consolidado que se evidencia en la actitud proactiva y el compromiso genuino de los colaboradores al compartir conocimientos, atender consultas y respetar los protocolos de seguridad.
9. En el plan de cultura y comunicación de seguridad del producto se evidencia que la estrategia está diseñada desde un enfoque sistémico, con objetivos claros, alineados con la política integral de la organización y los valores corporativos.
10. El rol determinante de la alta dirección ha sido promotor del liderazgo consciente, logrando que la comunicación sea un facilitador de cambio, generando transformación, sentido de pertenencia y cohesión.
11. La comunicación ha sido determinante para que la certificación no se perciba como un cumplimiento técnico aislado, sino como un proceso de transformación cultural que permea todos los niveles de la organización, permitiendo así fortalecer el trabajo en equipo y generar una conexión más profunda con el propósito superior de la organización.
12. El sólido proceso de comunicación con el que cuenta Alico ha sido fundamental para avanzar hacia procesos de calidad sostenibles, competitivos y coherentes con el entorno normativo y social en el que opera la organización.
13. La apropiación de los colaboradores con la seguridad del producto da muestra de que en Alico existe una cultura organizacional sólida y consistente donde se presenta una comprensión colectiva sobre la importancia de asegurar la calidad, legalidad e inocuidad de los productos que se fabrican, lo cual se manifiesta especialmente en la implementación de las BPH (Buenas Prácticas Higiénicas) y en la conciencia sobre los peligros y riesgos.
14. Las percepciones compartidas por el personal directivo, administrativo y operativo sugieren que la organización ha logrado articular los valores corporativos con la seguridad del producto, promoviendo una cultura preventiva, transversal y sostenible.
15. Persisten oportunidades de mejora asociadas con generar rutinas, comportamientos y rituales que promuevan la interiorización práctica y significativa de la seguridad del producto en el día a día de los colaboradores.
16. Se reconoce la importancia de continuar consolidando una cultura donde la seguridad del producto no sea vista como una imposición, sino como una convicción compartida.
17. Se evidencia que los colaboradores han ido ajustando sus acciones y percepciones a los lineamientos culturales de Alico y los requerimientos exigidos por la norma, lo cual se ve reflejado en su sentido de pertenencia, disciplina operativa y responsabilidad frente a los estándares establecidos. La consistencia de esta apropiación se reafirma

en la percepción generalizada de mejora continua, el reconocimiento del valor de los estándares y el compromiso con la inocuidad como un objetivo colectivo.

- 18.** Alico ha consolidado una base estructural robusta que le permite avanzar hacia una cultura de seguridad del producto aún más madura, con miras a reducir brechas entre niveles, consolidar el liderazgo transversal y reforzar el sentido de responsabilidad compartida.

Esta investigación reafirma que llevar a cabo un proceso de certificación no solo depende del cumplimiento técnico de los requisitos, sino de la capacidad de la organización para movilizar su cultura a través de una comunicación estratégica, participativa y consciente. La experiencia de Alico se convierte así en una referencia para otras organizaciones que buscan integrar la cultura, la calidad y la comunicación como pilares que impulsen la sostenibilidad y competitividad, además de la confianza en sus clientes y en sus consumidores finales, gracias a los estándares de calidad e inocuidad que garantiza en todas las etapas de desarrollo y distribución de sus productos.

Líneas de Investigación

Dado que esta investigación buscó demostrar cómo la comunicación actúa como un canal movilizador para la construcción o el fortalecimiento de una cultura de seguridad del producto, y considerando que al momento del estudio la certificación BRC aún no ha sido obtenida por la organización Alico, se considera pertinente proponer futuras líneas de investigación que permitan ampliar, profundizar o contrastar los hallazgos presentados, entre ellas se destacan:

- **Relación entre liderazgo consciente y una cultura de inocuidad en entornos productivos:** Indagar cómo los estilos de liderazgo que promueven la conciencia, la coherencia y la participación, inciden en el fortalecimiento de una cultura organizacional centrada en la seguridad del producto.
- **Evaluación de los rituales organizacionales como anclajes culturales para la seguridad del producto:** Analizar el papel que juegan prácticas simbólicas, encuentros rutinarios y tradiciones internas, como mecanismos de refuerzo de comportamientos orientados a la calidad y la inocuidad.
- **Impacto de la comunicación interna en la sostenibilidad a lo largo del tiempo de las certificaciones de calidad:** Estudiar cómo la gestión estratégica de la comunicación contribuye al mantenimiento y mejora continua de los estándares exigidos por normas y certificaciones.
- **Estudio comparativo entre organizaciones certificadas y no certificadas sobre su cultura de seguridad del producto:** Explorar diferencias y similitudes en los niveles de apropiación cultural, compromiso y buenas prácticas entre empresas con y sin certificación, para identificar factores clave de éxito o brechas críticas.

Estas líneas no solo abren camino para investigaciones futuras, sino que también representan oportunidades para que Alico y otras organizaciones desarrollen estrategias más integrales y sostenibles en torno a la comunicación interna, la cultura organizacional y la cultura de inocuidad o seguridad del producto.

Tablas

Tabla de Planeación Estratégica

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategia Metodológica	Técnica de Investigación	Instrumento de investigación	Recursos	Tiempo
Identificar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional para el proceso de certificación de seguridad del producto en Alico S.A.S. BIC	OE1: Conocer el proceso de comunicación interna de Alico frente al proceso de seguridad del producto.	Analizar cómo el proceso de comunicación de Alico se alinea con la cultura de seguridad del producto.	Técnica cualitativa: Análisis documental	Documentos internos.	Libros y artículos.	20 días.
			Técnica cualitativa: Observación participante	Visita guiada.	Participación presencial.	
			Técnica cualitativa: Entrevista semiestructurada a la líder de Seguridad del Producto y a la consultora de la norma.	Oral.	Guía de preguntas abierta.	2 días.
	OE2: Evaluar el nivel de apropiación que tienen los colaboradores con la cultura de seguridad del producto de Alico.	Identificar en qué nivel de apropiación se encuentran los colaboradores de Alico frente a la seguridad del producto.	Técnica cualitativa: Entrevista semiestructurada anónimas Muestra: 15 colaboradores: 5 directores, 5 administrativos, 5 operarios.	Oral.	Guía de preguntas abierta.	6 horas.
Técnica cuantitativa: Encuesta al 70% de la población. Universo: 1.500 colaboradores.			Digital.	Google Forms.	7 semanas.	

			Técnica cualitativa: Análisis documental	Documentos internos.	Libros y artículos.	1 semana.
	OE3: Diseñar una propuesta de comunicación que promueva la gestión de la calidad en una organización.	Construir un producto de comunicación que fortalezca el proceso de calidad en Alico.	Técnica cualitativa: Análisis documental	Documentos sobre comunicación, cultura organizacional y seguridad del producto.	Libros. Artículos.	1 semana.
			Técnica cualitativa: Resultados del OE1 y OE2	Análisis estadístico y del discurso de los resultados arrojados en las entrevistas y la encuesta.	Audios. Excel. Dashboard.	1 mes.

Tabla Operacionalización de Variables y Categorías

Técnicas Cuantitativas

Objetivo General	Objetivos Específicos	Definición Nominal de la Variable	Definición Operacional de la variable	Indicadores	Índices
Identificar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional para el proceso de certificación de seguridad del	OE2	Comunicación organizacional	La comunicación para Chiavenato (2006) es “el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información” (p.110).	¿La empresa comunica de manera clara y frecuente por qué es importante la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Los procedimientos, planes, documentos y demás relacionados con seguridad de producto son	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre

producto en Alico S.A.S. BIC				claros y fáciles de seguir?	
				¿Existen reuniones o espacios para hablar sobre temas de seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Qué tipo de vinculo tienes con la organización?	Soy empleado de Alico Soy contratista
				¿Qué tipo de cargo tienes?	Trabajo mayormente en la planta: Operativo Trabajo mayormente en oficinas: Administrativo

				Proceso al que perteneces	Administración Fundas, Administración Sellado y Procesos Finales, Aditamentos e Insertadoras, Almacén Central, Administración Termofromado, Almacén Mantenimiento, Administración Empaques, Almacén Fundas, Almacén Empaques, Almacén Impresos, Almacén Manufactura, Calidad, Cartera, CEDI, Corrugado Fundas, Control Interno, Comunicaciones , Corte y Refilado Empaques, Compras, Extrusión Empaques, Corte Fundas, Extrusión
--	--	--	--	---------------------------	---

					<p>Fundas, Empaques y Embalaje, Costos, Gerencia General, Gerencia Financiera, Gestión Calidad,, Gestión Energética, Gestión Humana, Importaciones, Ingeniería del Producto, Impresión Empaques, Impresión Fundas, Ingeniería y Diseño Mecánico, Innovación, Mantenimiento Empaques, Jurídica, Mantenimiento Fundas, Laminación Empaques, Mantenimiento Termoformado, Gerencia de Manufactura, Mantenimiento Sellado y</p>
--	--	--	--	--	---

					<p>Procesos Finales, Planeación del Abastecimiento, Artes y Preprensa, Mercadeo y Ventas, OEA, Protección Física, Programación, Procesos Manuales, Punto de venta Medellín, Revisión Fundas, Recialico, Seguridad y Salud en el Trabajo, Seguridad del Producto, Ambiental y Mantenimiento Locativo, Sellado, Servicios Administrativos, Sistemas, Sistemas de Cumplimiento, Soporte Técnico, Tecnología de la Información, Tesorería, Termoformado,</p>
--	--	--	--	--	---

					TPM, PMO, Excedentes Industriales, Ventas Nacionales Barranquilla, Ventas Nacionales Bogotá, Ventas Nacionales Bucaramanga, Ventas Nacionales Cali, Ventas Nacionales Cúcuta, Ventas Nacionales Eje Cafetero, Ventas Nacionales Pereira, Ventas Internacionales, Otra.
				Género	Masculino Femenino Otro
				¿Qué edad tienes?	Entre 18 y 27 años Entre 28 y 40 años Entre 41 y 50 años Más de 50
				¿Cuántos años llevas en la organización?	(Respuesta abierta)

		Cultura	De acuerdo con Zapata (2002) "la cultura es un mecanismo adaptativo regulador, en el cual la organización puede ser concebida como un sistema capaz de adaptarse a su entorno y mantener procesos de intercambio con él" (p.163).	¿Encuentro relación entre la misión y los valores de Alico con la importancia de la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿La gerencia general se preocupa y toma acciones para mejorar la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿La seguridad del producto es importante cuando se toman decisiones en la empresa?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
		Seguridad del Producto	La Superintendencia de Industria y Comercio (2023) define la seguridad del producto como "un conjunto de medidas y prácticas diseñadas para garantizar la protección y el bienestar de los consumidores de productos que puedan representar riesgo para su salud o seguridad" (p.14).	¿Soy conciente de cómo mi trabajo contribuye con la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Mi jefe directo impulsa y da el ejemplo en temas de seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Me siento seguro/a (en confianza) al reportar un problema frente a la seguridad del producto sin temor a tener consecuencias negativas?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Los colaboradores que contribuyen a mejorar la seguridad del producto son reconocidos en la empresa?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre

				¿Recibo capacitación periódica sobre seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿La empresa escucha mis sugerencias y toma acciones para mejorar la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿La empresa revisa periódicamente si el personal aplica las buenas practicas de seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Los procedimientos de seguridad del producto se siguen correctamente en mi área de trabajo?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Se realizan revisiones o inspecciones para asegurarse de que las personas cumplimos con las normas de seguridad de producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Cuando se detectan problemas en auditorías o inspecciones frente a la seguridad del producto, se toman medidas correctivas?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Se comparten casos reales y aprendizajes de problemas anteriores para evitar que vuelvan a ocurrir?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre

				¿Sé a dónde o a quién acudir si tengo dudas o inquietudes sobre la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Conozco los peligros de seguridad de producto a los que está expuesto el producto en mi proceso?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Cuento con los recursos necesarios para trabajar de manera adecuada y sin afectar la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Conozco los principales indicadores de seguridad de producto en la empresa y cómo mi trabajo contribuye a mejorarlos?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Siento que la seguridad del producto es una responsabilidad compartida por todas las áreas de la empresa?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Considero que las instalaciones, máquinas, equipos y herramientas en mi área de trabajo se encuentran en buenas condiciones para garantizar la seguridad del producto?	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre
				¿Comprendo la importancia de completar correctamente los registros y documentos relacionados con la seguridad del	Nunca Algunas veces Generalmente Siempre

				producto?	
				¿Considero que mi área de trabajo se mantiene ordenada y libre de objetos innecesarios que puedan representar un peligro para la seguridad del producto?	<p>Nunca</p> <p>Algunas veces</p> <p>Generalmente</p> <p>Siempre</p>

Técnicas Cualitativas

Objetivo General	Objetivos Específicos	Categorías	Subcategorías	Descriptor
Identificar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional para el proceso de certificación de seguridad del producto en Alico S.A.S. BIC	OE1	Comunicación	Proceso de Comunicaciones	Medios de comunicación
				Espacios de comunicación
			Incidencia de la comunicación en el proceso de certificación organizacional	¿Por qué comunicación estuvo desde la planeación, desarrollo y en la medición de la apropiación de conceptos?
				¿Qué aportó Comunicaciones en el proceso de implementación de la norma en pro de la certificación?
				¿Qué sienten que funcionó desde el proceso de comunicación?
				¿Qué cambiarían del proceso de comunicación?
		Cultura	Identidad	Valores

		organizacional		Creencias
				Comportamientos
				Normativa
		Seguridad del Producto	Calidad	Hábitos de seguridad en el trabajo (Buenas Prácticas Higiénicas)
				Inocuidad de los procesos
		Comunicación, Cultura Organizacional y Seguridad del Producto	Piezas, carteleras, recursos	Proceso de comunicación
				Adherencia a las Buenas Prácticas Higiénicas
			Calidad	Seguridad del Producto
			Normativa y comportamientos	Cultura organizacional
	Aspectos relevantes		¿Qué fue lo que más te llamó la atención?	
			¿Qué consideramos se puede mejorar?	
	OE2	Comunicación	Política integral Compromiso directivo con la seguridad del producto Correlación de valores	¿La comunicación que has recibido frente a _____ es suficiente, comprensible, oportuna y atractiva?
				¿Qué entendiste o te llamó la atención de _____?

			con la seguridad del producto	¿Te sientes satisfecho con las campañas de comunicación?
			Buenas Prácticas Higiénicas Conocimiento de la norma	¿Qué cambiarías o mejorarías del proceso de Comunicaciones?
		Cultura	Compromiso directivo con la seguridad del producto Correlación de valores con la seguridad del producto Buenas Prácticas Higiénicas	¿Qué sabes de la cultura organizacional de Alico?
				¿Qué es para ti cultura de seguridad del producto?
				¿Qué cambiarías o mejorarías del proceso de Seguridad del Producto?
		Norma	Conocimiento y cumplimiento de la norma	¿Qué sabes de la Norma BRC?
				¿Consideras importante aplicar la norma en nuestra organización? ¿Por qué?
		Comunicación, cultura y norma	Correlación de valores con la seguridad del producto Conocimiento de la norma	¿La información que has recibido referente a la norma influye en tus hábitos y comportamientos?

Referencias

Alico (2025a) Página web.

Alico (2025b) Página web.

Alico (2025c) Página web.

Alico (2025d) Página web.

Alico (2025e) *Procedimiento Aseguramiento del Direccionamiento Estratégico*. Disponible en físico.

Alico (2025f) Alico (2025d) Página web.

Alico (2025g) *Procedimiento Comunicación interna y externa*. Disponible en físico.

Alico (2025h) *Procedimiento Comunicación interna y externa*. Disponible en físico.

Alico (2025i) *Procedimiento Comunicación interna y externa*. Disponible en físico.

Alico (2025j) *Procedimiento Comunicación interna y externa*. Disponible en físico.

Alico (2025k) *Procedimiento Seguridad del Producto*. Disponible en físico.

Alico (2025l) Boletín Alico hoy Marzo. Disponible en físico.

Altamirano, V., Puertas, R., y Yaguache, J. (2020). Nuevas tendencias en la comunicación organizacional. *Ediciones Universidad de Salamanca Fonseca, Journal of Communication, 20, 7-11*

Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. UOC.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblo.

Arellano, E. (2008). La Estrategia de Comunicación orientada al desarrollo de la Cultura Organizacional. *Revista Razón y Palabra, Vol. 13 (2)*.

Arias, L., y Heredia, V. (2009). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Trillas.

Barrios, R. (2018) Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja. *Revista Scientific, Vol 3 (9), 214-232*

- Berlo, D. (1969). *El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*. El Ateneo.
- Brandolini, A., y González, M. (2010). *Comunicación Interna*. La Crujía.
- BRCGS. (2024). *Global Standard Packaging Materials*. (7.a ed., versión en español).
- Bollinger D., y Hofstede G (1987). *Les différences culturelles dans le management*. D'organisation.
- Bueno, E. (1999). *Gestión de conocimiento, aprendizaje y capital intelectual*. Club Intellect.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.)*. Jossey-Bass.
- Casas, J. Repullo J. Donado, J. (2002). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, 31 (8), 527-538.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Business School Universidad Mayor.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chica, S. (2008) *Cultura organizacional*. Norma.
- Comisión de Salud y Seguridad. (1993). *Third report of the Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations: Organising for Safety*. (ISBN 0-11-882104-0) HMSO.
- Cuervo, M (2008). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuaderno 27. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 61-70.
- Daft, R. (1983). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.
- D'alòs-Moner, A. (2003). Mapas del conocimiento, con nombre y apellido. *El profesional de la información*, Vol. 12 (4), 314-318.
- Davenport, T. Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción: cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. (Décima Primera Edición). McGraw-Hill.

- DeFleur, M., Kearney, P., Plax, T., y DeFleur, M. (2005). Fundamentos de la comunicación humana. *McGraw-Hill*.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Duarte, D. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* [Trabajo de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/18748>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, Vol 11 (1), 102-114.
- Fernández, T., y Batista, L. (2016). Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Conocimiento sobre Desarrollo Sostenible en la zona de defensa de La Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 8 (4), 22-31.
- Fonseca, R. (2000). Gestión de calidad y del conocimiento: la comunicación. *Revista Prisma* (13), 43-51.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln: *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications Ltd.
- FSSC 22000. (2023). *Cultura de calidad e inocuidad alimentaria*. (Versión 6). Foundation FSSC.
- García, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, Vol. 5 (1), 163-174.
- García, C. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle*. No. 38
- García, R.C. (2020). Comunicación convergente y prosumidores. *Actas de Periodismo y Comunicación*, Vol. 6, 1

- Goldhaber, G (1984). *“Comunicación Organizacional”*. (Primera Edición). Editorial Diana.
- Gómez, D. Carranza, Y. Ramos, C. (2016). Revisión Documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*. (1), 46-56.
- González, J. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 46 (2), 197-219.
- Hammer, M., y Champy, J. (1993). *Reingeniería: Olvide lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa, casi todo está errado*. Norma.
- Hénault, G.M. (1974). *Culture et management, le cas de l'entreprise québécoise*. McGraw-Hill.
- Hickman, C. y Silva, M. (1984). *Creating excellence: Managing Corporate Culture, Strategy and Change in the New Age*. Routledge.
- Hofstede, G. (2002). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. The Organization Development Institute International.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind. Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: A critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 (6), 1003-1019.
- Jespersen, L., & Robach, M. (2018). *Una cultura de inocuidad alimentaria*. The Consumer Goods Forum. <https://www.theconsumergoodsforum.com/wp-content/uploads/2018/06/Food-Safety-Culture-Spanish.pdf>
- Lemus, R. (2000). *La investigación en la comunicación organizacional*. Universidad Rafael Landívar.
- López, M., Alonso, L., y Leyva, P. (2019). La formación de los jóvenes desde las potencialidades de la cultura y la identidad cultural. *Revista Opuntia Brava*, Vol. 11 (2).
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Revista Ciencias de la Información*, Vol. 42 (2), 49-54.
- Mejía Dietrich, R. M. & Vaquerano Benavides, J. R. (2015). Percepción de los consumidores: Calidad, inocuidad y seguridad de productos alimenticios basados en la Ley de Protección al Consumidor. *Revista de la Facultad de Derecho*, (39), 177-198.

- Men, L. R., y Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Méndez, C. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: Un modelo para la gestión del cambio*. Limusa.
- Montoya, R. (2014). La cultura organizacional como herramienta para mantener un clima organizacional y un desempeño laboral óptimo frente a los cambios del entorno. [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/items/dbd0903a-3624-4797-a81a-21af50d0dbad>
- Muñoz, D., y Valencia, J. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, Vol. 12 (2) 105-111.
- Naranjo, O. (2004). Interacción comunicativa y cultura organizacional. *Revista Anagramas, rumbos y sentidos de la comunicación*. Vol. 2 (4), 77-86
- Pérez, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: Fundamentos, metodología y praxis*. Trea.
- Pérez, L., Vilariño, C., y Ronda, G. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- Preciado-Hoyos, A. y Etayo-Pérez, C. Junio de 2014. *Influencia del estilo directivo en la comunicación interna de las organizaciones. Una aplicación a las agencias de publicidad*. *Palabra Clave*, 17 (2), 412-455.
- Porter, T., Day, N. y Meglich, P. (2018). *City of Discontent? The Influence of Perceived Organizational Culture, LMX, and Newcomer Status on Reported Bullying in a Municipal Workplace*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(3), 119-141.
- Puerta, Y. (2025). Presentación BRC por procesos [Diapositiva de Power Point]. URL
- Puerta, Y. (Marzo, 2025). *BRC por procesos*. Entrega plan de trabajo BRC - Comunicaciones, Alico S.A.S. BIC, Medellín.
- Quiroga Parra, D., (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. *Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa*, 6 (13), 9-36.

- Ramírez, J. (2025). Líder de Seguridad del Producto Alico S.A.S. BIC
- Rengifo, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. [Trabajo de grado, Universidad de Nueva Granada]. Repositorio: <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Robach, M., & Jespersen, L. (2018). *Una cultura de inocuidad alimentaria*. (Versión 1.0). Global Food Safety Initiative.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (1996). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Rodríguez, M. A. M. (1999). *El enfoque sociocultural en el estudio del desarrollo y la educación*. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 1(1), 16-37.
- Rodríguez-Sauceda, R., Rojo-Martínez, G. E., Martínez-Ruiz, R., Piña-Ruiz, H. H., Ramírez-Valverde, B., Vaquera-Huerta, H., & Cong-Hermida, M. de la C. (2014). Envases inteligentes para la conservación de alimentos. *Ra Ximhai*, 10(6), 151–173.
- Sabino, C. (1992) *El proceso de la investigación*. Panapo.
- SafetyCulture Content Team. (2024). *Lo que debes saber sobre seguridad del producto*. <https://safetyculture.com/es/autores/safetyculture-content-team/>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañédo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED.
- Sánchez de Armas, M. (2011) *Cultura y comunicación organizacional*. *Revista Mexicana de Comunicación*, (4).
- Scheinsohn, D. (1993). *Comunicación estratégica: management y fundamentos de la imagen corporativa*. Macchi.
- Schein, E. (1968). *Organizational socialization and the profession of management*. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schein, E. (1987). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janes.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.a ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4 ed). John Wiley.

Sosa F. (1995) *Administración I, Vol. 1*. Url Profasr.

Stevani, F. (2019). *Implementación de Plan de Comunicación Interna a través de Líderes Coach en A. J. & J. A. Redolfi S. R. L.* [Trabajo de grado, Universidad Siglo 21].
Repositorio Institucional Universidad Siglo 21.
<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17831/STEVANI%20FLAVIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Superintendencia de Industria y Comercio (2023) Cartilla sobre productos defectuosos dirigida a emprendedores. <https://www.sic.gov.co/content/cartilla-seguridad-de-producto-dirigida-emprendedores>

Tessi, M. (2004). Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna. *Portal Info Capital Humano*.

Torres, J. (2022). El poder de los valores: cómo construir una cultura organizacional. (1). El arca

Trader-Leigh, K. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of Organizational Change Management, Vol. 15* (2), 138-155.

Tylor, E. B. (1920). *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom.* (6). John Murray.

Vesga, J., y García-Rubiano, M. (Eds.). (2020). *Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología org1anizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133495.2020>

Yiannas, F. (2009). *Cultura de Inocuidad Alimentaria. Crear un Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria Basado en el Comportamiento*. Springer.

Zapata, A. (2002) "Paradigmas de la cultura organizacional", *Cuadernos de Administración*, núm 27, 163-185.

Zimmemann, A. (2000). *En Gestión para el cambio organizacional: caminos y herramientas*. (2 ed) Abya-Yala.

Zuluaga, A. M. (2013). *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín*. [Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana].
Repositorio Institucional Universidad Pontificia

Bolivariana:<https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1118/TRABAJO%20DE%20GRADO%20COMUNICACION%20Y%20REPUTACION%20INTERNA.pdf?sequence=1&isAllowed>

