

Comunicación interna como herramienta clave para difusión y adherencia de la cultura organizacional en colaboradores directos dentro de Cervecería Unión

**Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicadora y periodista**

Maria José Gaviria Hoyos

**Asesor
Clara Vélez Rincón
Magíster en Comunicación Digital**

**Unilasallista Corporación Universitaria
Facultad de Ciencias Sociales y Educación
Comunicación Social y Periodismo
Caldas – Antioquia
2025**

Dedicatoria

Hay veces que un simple gracias no es suficiente y tal vez una dedicatoria puede y quede olvidada, pero soy fiel creyente que las palabras de gratitud siempre deben de ser dichas ya que alimentan el alma.

Por ello doy gracias a mi papá que siempre fue el pilar que nos levantó y nos ayudó a estudiar; a mi mamá quien se encargó de decirme que yo podía lograr todo lo que me propusiera y me brindó toda su paciencia y amor; a mi hermana que me puso los pies en la tierra y un propósito para siempre buscar brillar.

Agradezco a las docentes cómo Clara, Pamela y Diana, que se encargaron de brindarme palabras de apoyo a pesar de no tener presente que mi mente se encontraba nublada, que me brindaron su conocimiento y me motivan a querer ser una gran profesional.

A quienes me acompañaron en este camino y me hicieron ser quien soy, que hoy me siguen dando palabras de aliento y creen en mi potencial mucho más de lo que yo logro hacerlo.

Le doy gracias a la peluda de Canela que creció conmigo y me ayudó cuando no quería continuar, y que hoy es la energía que me guarda y me protege. Pero sobre todo le quiero agradecer a la Maria José que no desistió y se enfrento al miedo de vivir y que hoy empieza a disfrutar de la vida.

Tabla de Contenido

Resumen	7
Introducción.....	8
Justificación.....	9
Planteamiento del problema.....	11
Objetivos	12
Objetivo General.....	12
Objetivos específicos	12
Marco teórico	13
Empresa	13
Plan de comunicaciones	15
Cultura Organizacional	18
Engagement.....	19
Metodología	22
Resultados	24
Observación participante:	27
Necesidades que cubre la gerencia.....	29
Rastreo documental.....	¡Error! Marcador no definido.
Piezas gráficas y audiovisuales.....	¡Error! Marcador no definido.
Comunicados y mensajes internos	¡Error! Marcador no definido.
Registros y actas.....	¡Error! Marcador no definido.
Protocolos y lineamientos.....	¡Error! Marcador no definido.
Encuesta	36
Entrevista.....	41
Matriz DOFA.....	43
Conclusiones.....	46
Recomendaciones.....	48
Referencias	49
Apéndices	51

Lista de tablas

Tabla 1 Ranking Merco Talento	21
Tabla 2 Profesionales del área	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Canales de comunicación	30
Tabla 4 Participación actividades.....	31

Lista de ilustraciones

Figura 1 Logo AB-InBev.....	15
Figura 2 Logo Cervecería Unión.....	15
Figura 3 Mapa de públicos	17
Figura 4 Dueños & Dueñas	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5 Estrategia creadores de brindis	¡Error! Marcador no definido.
Figura 6 Resultado Touchpoint: Comunicación y Colaboración.....	36
Figura 7 Preguntas 3 y 4 encuesta de percepción	37
Figura 8 Pregunta 5 encuesta de percepción	38
Figura 9 Justificación pregunta 5.....	38
Figura 10 Justificación pregunta 5.....	39
Figura 11 Justificación pregunta 5	39
Figura 12 Pregunta 6 encuesta de percepción	40
Figura 13 Matriz DOFA comunicación interna	44

Lista de apéndices.

Apéndice A: Tabla rastreo documental.	51
Apéndice B: Entrevista semiestructurada.....	54
Apéndice C: Plan de comunicaciones.....	57
Apéndice D: Encuesta de engagement	63
Apéndice E: Hitos importantes de la práctica.....	64

Resumen

Este trabajo propone el diseño de un plan de comunicaciones internas diseñado para cumplir las necesidades de Cervecería Unión, planta de producción perteneciente a Bavaria S.A., el cual será una herramienta clave para incrementar el sentido de pertenencia y la adherencia de la cultura organizacional.

Para recolectar la información se recurrió a la observación participante, el rastreo documental, encuestas y entrevistas que permitieron esclarecer las necesidades y el comportamiento interno del sistema de comunicaciones de la planta productora; con estos datos se evaluaron las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de las comunicaciones internas de Cervecería Unión. Los resultados muestran la necesidad de implementar herramientas que contribuyan a una mejoría en forma, periodicidad y medios por los cuales se transmite la información.

La realización de esta investigación y plan de comunicaciones, contribuyen al fortalecimiento de la comunicación interna buscando crear un orden y continuidad en la información que se transmite, facilitando la gestión de la información interna para que cualquier profesional pueda llevar a cabo la difusión de la información que ha de requerir la planta productora, significando esto un impacto en la eficiencia de labores de la gerencia trabajada.

Palabras: Comunicación organizacional, cultura organizacional, engagement, gestión de la comunicación, pertenencia, Cervecería Unión.

Introducción

Cervecería Unión es una planta de producción fundada en 1930 tras la fusión de Cervecería Antioqueña Consolidada (1902) y Cervecería Libertad (1904), la cual se ha convertido en la casa de la querida marca Pilsen.

Con una gran trayectoria e impacto cultural, se integra en 1995 a Bavaria, la principal cervecera de Colombia, la cual tiene un papel clave en la economía, la cultura y el desarrollo social del país. Además, lidera iniciativas de sostenibilidad y compromiso social, siendo parte del grupo global AB InBev al cual se incorpora en 2016.

Por ello, este trabajo es una investigación cualitativa basada en un estudio de caso, para lo cual se analizará el comportamiento y respuesta de los colaboradores directos de Cervecería Unión. Así mismo, se hará un comparativo con las comunicaciones realizadas desde Bavaria las cuales tienen como público objetivo los administrativos de las oficinas de 127 en Bogotá, Colombia; esto con el propósito de identificar la importancia de las comunicaciones para la mejorar de la cultura organizacional y el engagement desde planta.

Entendiendo que debe de existir un buen planteamiento de comunicación para así llevar a cabo una correcta difusión y como respuesta una adherencia de los temas que se han de desarrollar internamente dentro de la compañía.

Justificación

Cervecería Unión planta productora de Bavaria, hace parte de esta gran compañía cuya evolución la ha convertido en una de las empresas cerveceras más grandes de Latinoamérica. Luego de su integración a grupos multinacionales SABMiller (2005), SABMiller y AB-InBev (2016), se posiciona como líder de mercado con un portafolio de marcas emblemáticas como Águila, Póker, Club Colombia y Pilsen, esta última marca siendo un referente icónico para el departamento de Antioquia. Gracias a estos movimientos de incorporación a multinacionales, la cervecería adopto procesos poco convencionales en calidad cultura y sobre todo comunicación.

En Colombia, la empresa cuenta con siete plantas cerveceras; una de ellas es Cervecería Unión, ubicada en Itagüí, Antioquia, donde actualmente laboran 374 empleados directos distribuidos en áreas de Supply (logística, envase, elaboración y calidad) y People (gente y gestión). Esta última, equivalente al área de recursos humanos, es la encargada de gestionar las iniciativas orientadas al bienestar, desarrollo y alineación de la cultura organizacional de los colaboradores, y todo el control del flujo de comunicados internos.

Por ello, en este contexto la comunicación interna se vuelve fundamental, puesto que no sirve netamente como medio para difundir información del proceso, sino que se convierte en una herramienta fundamental para promover la cultura organizacional, el sueño de la cervecería, y lograr que los colaboradores abracen los principios y valores que requiere estar en la compañía. En un entorno tipo productivo como el de la Cervecería Unión, caracterizado por procesos complejos, turnos de trabajo y equipos

autónomos, la efectividad de la comunicación interna impacta directamente en la adherencia de la identidad corporativa y la cultura interna.

Así pues, comprender, y demostrar la importancia del papel de la comunicación interna en Cervecería Unión representa una oportunidad para potenciar la difusión y adherencia de la cultura organizacional y lograr así un capital humano comprometido con el sueño de la compañía, asegurando la sostenibilidad de su liderazgo en la industria cervecera y buscando ser así uno de los mejores lugares para trabajar.

Planteamiento del problema

Se sabe que la comunicación interna es la que permite construir una alineación clave con los colaboradores para poder cumplir con los objetivos estratégicos, además de fortalecer el sentido de pertenencia y construir una cultura interna sólida. En el caso de Cervecería Unión, la cual es una organización con una amplia trayectoria en el sector de las bebidas, se identificó que, a pesar de tener lineamientos definidos en cultura, de igual manera existen limitaciones en los procesos de difusión y adherencia de conceptos claves.

En Cervecería Unión, las herramientas de comunicación utilizadas actualmente no logran un alcance estable ni lineal, lo que genera diferencias a la hora de interpretar y aplicar los principios de la compañía, lo que puede llegar a afectar a largo plazo la motivación del personal como la coherencia de lo que transmite la compañía a gran escala.

La falta de adherencia a la cultura organizacional se muestra como desafíos para la empresa, tales como; la resistencia al cambio, la fragmentación de nuestro público objetivo y, a largo plazo, posibles impactos negativos en la productividad y competitividad del negocio, porque, aunque su rendimiento se traduce a bonificaciones el sentido de pertenencia siempre debe existir. Frente a esta situación, surge la necesidad de evaluar de qué manera la comunicación interna puede convertirse en una herramienta estratégica que no solo difunda información, sino que también promueva la apropiación de la cultura interna entre los colaboradores directos de Cervecería Unión.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de comunicaciones internas para promover la difusión y adherencia de la gestión y cultura organizacional entre los colaboradores directos.

Objetivos específicos

1. Analizar las directrices previas sobre el sistema de comunicaciones y lineamientos de cultura organizacional.

2. Determinar el nivel de satisfacción y conocimiento de los empleados sobre la comunicación y cultura interna actual.

3. Contrastar los lineamientos de comunicación interna de Cervecería Unión con la percepción que tienen los operadores directos.

Marco teórico

La comunicación es la base de toda conexión humana, la cual nos permite crear y mantener relaciones, persuadir y controlar las masas, desarrollar e incrementar habilidades y conocimientos, entre otros factores. Según esto y enfocado en las organizaciones, se puede llegar a decir que toda empresa requiere gestionar una buena comunicación para fortalecer su capital humano.

Para comprender el impacto de la comunicación en Cervecería Unión, una planta de producción cervecera con aproximadamente 380 empleados directos distribuidos en seis gerencias, siendo el área más grande envase, seguido por elaboración, ingeniería y servicios, logística, calidad y finalmente gente & gestión es necesario tener en cuenta los siguientes conceptos:

Empresa

Una empresa se define como una organización compuesta por personas que trabajan en conjunto para producir un bien y/o servicio, cuyo éxito depende de una estructura administrativa clara y canales de comunicación efectivos (Koontz & Weihrich, 2012)

Así mismo, Etzioni (1964), muestra la empresa como una organización compleja, regulada por normas formales e informales, que estructura el comportamiento de los individuos en su interior. Sistemas sociales donde se desarrollan roles estructurados a partir de normativas que son entregadas en función de una cultura organizacional.

Chiavenato (2006) sostiene de igual manera que la empresa es un sistema abierto que interactúa constantemente con su entorno, donde el recurso humano desempeña un papel central para su funcionamiento. Por su parte, Barnard (1938) describe desde un principio a la empresa como un sistema humano cuya operatividad depende del mantenimiento de la cooperación y la comunicación. Esto siendo un factor clave en un plan de comunicaciones internas, pues implica que la sostenibilidad de la organización depende de la calidad del vínculo comunicacional entre sus miembros.

Para comprender mejor, el propósito principal de una empresa excede lo económico, va mucho más allá del lucrativo, puesto que tiene la responsabilidad de crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que generen productividad, desarrollo humano y compromiso social; las cuales además de requerir procesos productivos y tecnológicos, requieren de alinear al personal a la cultura organizacional y los objetivos estratégicos, a través de comunicación eficiente, clara y bidireccional (Porter, 1999; Drucker 1993).

Cabe destacar la importancia de considerar que las organizaciones multinacionales enfrentan con frecuencia desafíos vinculados tanto a la autonomía de sus filiales locales como a la necesidad de mantener una adecuada coordinación a nivel global. Esto se debe, en parte, a la carencia de una misión, visión y valores adaptados a los contextos locales, lo que puede convertirlas en simples extensiones operativas de la casa matriz y provocar una pérdida de sentido de pertenencia e identidad (Bartlett & Ghoshal, 1989). Esto es relevante, ya que Cervecería Unión es una filial de la multinacional Bavaria, que a su vez forma parte del grupo internacional AB-InBev.

Figura 1 | Logo AB-InBev



Figura 2 | Logo Cervecería Unión



Fuente: Cervecería Unión.

Plan de comunicaciones

Un plan de comunicaciones definido en un modelo comunicativo básico compuesto de emisor, mensaje, canal y receptor; refuerza la necesidad de sistematizar y/o estandarizar los flujos de información para evitar que se distorsione y se perjudique la comprensión de la cultura, objetivos y procesos organizacionales (Berlo, 1960). Esto teniendo en cuenta que, aunque el modelo de Berlo es antiguo, aún es aplicable.

De la misma forma Mickelson (1996) lo define como un conjunto estructurado de acciones orientadas a mejorar la eficacia de la comunicación, garantizando coherencia, pertinencia y un correcto flujo de la información. Lo cual se vuelve esencial para alinear a los empleados con la identidad organizacional y de paso promueve la integración, motivación y el sentido de pertenencia, siendo estos pilares clave para incrementar el *engagement* (Argenti, 2009).

Dicho esto, se vuelve fundamental conocer la composición de un plan de comunicaciones interno, el cual se basa en un diagnóstico institucional, la identificación del público interno, objetivos comunicacionales alineados con la cultura, mensajes clave, canales adecuados y mecanismos de retroalimentación. Así, el plan se convierte en un medio para gestionar coherentemente la identidad organizacional y fortalecer la cultura interna (Costa, 2004).

Para definir que es un plan de comunicaciones enfocado hacia un entorno corporativo y de cara a las grandes compañías, es fundamental la definición del público hacia el cual va a estar desarrollado, porque, aunque es una herramienta estratégica que permite establecer, dirigir y evaluar la comunicación interna y externa de una empresa, según nuestro público objetivo las estrategias han de cambiar.

El público interno, que es el objeto de este trabajo, se puede llegar a definir como el conjunto de personas que trabajan dentro de la organización, tales como: colaboradores, directivos, mandos medios; y que, por lo tanto, son los primeros receptores y emisores del discurso institucional (Costa, 2004).

Figura 3 | Mapa de públicos



Fuente: Creación propia.

Al momento de realizar esta investigación, Cervecería Unión carecía de un plan de comunicaciones interno. Solo contaba con piezas editables, presentaciones preestablecidas y guías con lenguajes informales son los elementos que se pueden encontrar como evidencia.

Cultura Organizacional

Cervecería Unión al igual que toda empresa tiene como propósito principal el desarrollar ese conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que permiten guiar el comportamiento de quienes pertenecen a dicha institución, buscando así alcanzar resultados de clase mundial.

Edgar Schein (2004) postula que dicho conjunto de supuestos básicos compartidos es la cultura organizacional, la cual es aprendida por un grupo al resolver las problemáticas de adaptación externa e integración interna. Siendo esta una influencia directa en el desempeño y en el clima laboral, tal y como lo nombra Chiavenato (2006), el cual también afirma que esta cultura es el “ADN de la organización” ya que moldea la actitud de los colaboradores y su forma de interactuar.

Chiavenato (2006) de igual forma plantea que es necesario fortalecer los canales de comunicación y diseñar estrategias que promuevan el sentido de pertenencia y la identificación de los colaboradores con el plan estratégico institucional.

No obstante, es relevante traer a colación la perspectiva de ver a las organizaciones como mini sociedades compuestas por sus propios mitos, rituales y significados simbólicos, ya que gestionar la cultura implica comprender cómo los relatos, símbolos y practicas diarias contribuyen a la identidad y sentido de pertenencia (Morgan, 2006).

Por ello, si se percibe a la organización como una sociedad se ha tener presente la existencia de subculturas, las cuales desarrollan características propias como resultado de experiencias particulares, funciones específicas o entornos de trabajo

diferenciados, estas de igual manera pueden llegar a reforzar o desafiar la cultura principal de la organización (Schein, 2004). Un ejemplo son las diferentes gerencias junto con el sindicato.

A lo largo de sus 120 años de existencia, la empresa ha presentado grandes cambios, desde adquisiciones por multinacionales hasta cambios internos en los modelos de gestión, lo cual ha contribuido a dejar de lado las comunicaciones y enfocarse netamente en un resultado en indicadores de producción y merma. Sin embargo, su capital humano se ha encargado de sostener en el tiempo los valores, rituales e identidad a pesar de haber cambiado a un sistema donde no existe una gerencia y/o cargo enfocado netamente en comunicar.

Esto representa una dificultad porque Costa (2004) afirma que la cultura organizacional no existe sin comunicación, ya que esta última es el medio por el cual se transmite el mensaje que busca generar identidad. Entonces, el plan de comunicaciones se convierte en una herramienta clave para mantener viva y coherente la cultura en todos los niveles y grupos de la empresa.

Engagement

El engagement hace referencia a la conexión emocional y compromiso que un colaborador tiene hacia su organización; es decir, cómo los empleados se involucran en sus roles laborales, manifestándose en la inversión física, cognitiva y emocional del individuo en su desempeño (Kahn, 1990).

Implica de igual manera el nivel de participación, entusiasmo y sentido de pertenencia, ya que no es solo cumplir una serie de tareas diariamente que al final serán

retribuidas económicamente, sino que es sentirse parte activa de la cultura organizacional y de un propósito mayor al rutinario. Van Doorn (2010) refuerza este postulado diciendo que el engagement va mucho más allá del rol esperado: es la actitud proactiva, la participación en procesos, las ganas de compartir ideas y la voluntad de representar los valores de la empresa sin necesidad de imposición.

Eso genera tal y como lo afirma Kahn (1990) un clima emocional positivo donde se está dispuesto a colaborar, asumir responsabilidades y de paso se crea un vínculo el cual por ende influye en que exista una menor rotación en el personal, este de igual manera postula que el engagement no es algo que se pueda imponer, sino que este debe de construirse por medio de una buena comunicación, confianza y liderazgo participativo.

Tower Watson (2014) propone por otro lado el concepto de engagement *sostenible*, ya que para una organización dicho indicador debe de sostenerse o tener un incremento gradual, estrechamente relacionando en el desempeño laboral, la innovación, la retención del talento y la satisfacción del cliente, que en nuestro caso de estudio sería nuestro colaborador.

Cervecería Unión a pesar de ser una empresa que busca resultados, se preocupa profundamente por su gente, ya que reconoce que quienes representan mejor sus productos son sus colaboradores que se ponen en el papel de embajadores de marca; por ello busca crear actividades por medio de plataformas, premios y reconocimientos para que así su gente sienta que su esfuerzo adicional voluntario no es en vano.

Para Cervecería Unión es una meta tener un engagement por encima del 95%, siendo esto un punto clave plasmado en el sueño de la cervecería, puesto que el construir

un excelente ambiente laboral y anhelar ser el mejor lugar para trabajar, potencia las posibilidades de Bavaria de entrar en el top 3 de Merco- talento, un ranking que habla de las mejores empresas en atraer y fidelizar colaboradores.

Actualmente se encuentra en el puesto número cinco, con un puntaje de 8.643 sobre 10.000, estando por debajo de la empresa Alpina por tan solo 22 puntos y creando una brecha ante SURA de 304 puntos (Merco, 2025), empresas que son referentes en el país y han crecido de la mano con los colombianos.

Tabla 1 | Ranking Merco Talento

Posición	Empresa	Puntuación	Anterior
1	BANCOLOMBIA	10000	↑ 2
2	ECOPETROL	9994	↓ 1
3	GRUPO NUTRESA	8865	==
4	ALPINA	8665	==
5	BAVARIA	8643	==
6	SURA	8339	==
7	EPM	8033	==
8	NESTLÉ	7927	==
9	DAVIVIENDA	7743	↑ 10
10	GOOGLE	7623	↑ 18

Fuente: Proporcionado por Merco (Monitor empresarial de reputación corporativa)

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, pues su propósito fue comprender e interpretar las experiencias de los colaboradores en torno a las dinámicas organizacionales a través de los diferentes canales de comunicación y las estrategias planteadas previas.

Para ello se utilizaron distintos instrumentos que permitieron la recolección de información para la formulación y desarrollo de propuestas concretas de mejora para implementar y adaptar a las necesidades dentro de Cervecería Unión.

En primer lugar, se realizó el rastreo documental entre el 10 de febrero y el 17 de marzo de 2025, a partir de la revisión de documentos disponibles en SharePoint, archivos institucionales y los resultados de la encuesta de engagement. Esta estrategia brindó un panorama inicial sobre los procesos comunicacionales y las percepciones existentes en la organización.

Así mismo, se recurrió a la observación participante, entendida como la técnica mediante la cual el investigador se involucra directamente en las dinámicas de la organización, interactuando con los colaboradores y registrando sus experiencias de forma natural. Esta sirvió para conocer el funcionamiento de la gerencia y la respuesta de los colaboradores en diferentes actividades.

También se analizaron los resultados del Touchpoint (realizado en abril) como una previa a la Encuesta engagement que se hace cada año en la compañía. Los aspectos que se tienen en cuenta en ambas mediciones son fundamentales para generar estrategias de comunicación efectivas y hacer mejoras en las áreas que lo requieran.

Otro método de recolección de información fue la entrevista semiestructurada a Andrés Felipe Cruz, colaborador del área de comunicaciones a nivel nacional. Este tipo de entrevista se caracteriza por combinar un guion de preguntas previamente diseñadas con la posibilidad de profundizar en aspectos emergentes durante la conversación. Gracias a ello fue posible obtener información detallada y flexible, en la que se recogieron percepciones, experiencias y valoraciones personales que enriquecieron la comprensión del caso.

Finalmente, se utilizó una encuesta de percepción de las comunicaciones. Este instrumento permite recopilar de manera sistemática la opinión de un grupo de personas a través de un cuestionario estructurado. En este estudio, la encuesta tuvo como objetivo identificar la valoración que los colaboradores hacen de los canales, contenidos y procesos comunicativos de la organización, ofreciendo así un insumo clave para el análisis.

Como resultado de estas observaciones se realizó un plan de comunicaciones diseñado específicamente a las necesidades junto con un diagnóstico DOFA enfocado en el estado actual de cultura organizacional.

Resultados

Rastreo documental

El rastreo documental se enfocó en identificar, recopilar y analizar los documentos internos de Cervecería Unión relacionados con la comunicación interna, con el fin de evaluar su alcance, coherencia y alineación con la cultura organizacional. Sin embargo, el hallazgo principal fue que la empresa no contaba con un plan de comunicaciones internas.

Se encontraron algunas piezas comunicacionales que la practicante del 2024-2 María Camila Palacio (administradora de empresas) había diseñado durante su periodo y uno que otro documento, que se agruparon en cuatro categorías:

Piezas gráficas y audiovisuales

En las carteleras de planta se encontraron algunos afiches de comités y fotos de actividades realizadas el año pasado. En el SharePoint del área de People estaban guardadas piezas gráficas para nacimientos, condolencias, viernes comprimido, menú semanal y nuevos ingresos, además de un video realizado como propuesta para difusión de los principios corporativos.

Se resalta que se tiene una fotografía en plano medio de la gran mayoría de los colaboradores, lo que permite un mayor reconocimiento del personal que labora en planta.

Comunicados y mensajes internos

Se identifica que el canal más usado para comunicados importantes es el grupo de WhatsApp “Comunicación Unión” en el cual se encuentran líderes y personal

administrativo; en él se comparten comunicados sobre nómina, solicitud de personal para firma de prorrogas, cambios en infraestructura, entre otros; a pesar de ello se maneja un tono más informal e impersonal. Además, se identificó un uso limitado en correos electrónicos frente a temas organizacionales diferentes a producción, por ende, estos no siguen un formato unificado, ni contienen elementos gráficos que refuercen la identidad.

Registros y actas

Se hallaron minutas de reunión que están prediseñadas desde zona, es decir nivel Latinoamérica, que reciben el nombre de TOR (Terms of Reference). Ahora bien, se identificó que en la compañía no existen actas, sino que tanto la asistencia como el registro de acuerdos son realizados en una plataforma llamada InterActionLog la cual realiza un seguimiento de tiempo promedio en cerrar acciones de manera individual y a nivel área, siendo este un indicador relevante que se evalúa en la auditoría semestral del sistema de gestión.

Protocolos y lineamientos

Como se dijo anteriormente, no se encontró evidencia de un plan de comunicación interna ni de protocolos formales que orienten las acciones comunicativas. Esta ausencia implica que las iniciativas actuales carecen de una estrategia estructurada que garantice coherencia, continuidad y medición de resultados. Sin embargo, llama la atención que a nivel país exista una gran cantidad de campañas internas las cuales requieran una acción que a nivel planta tengan que ser implementadas sin estrategias adecuadas al público.

Por otro lado, se encuentran estrategias con falencia en objetivos claros, definición de nicho dentro del público interno, canales ni medios. Igualmente, una gran cantidad de

piezas gráficas manejan un tono demasiado informal, no existe un llamado al acción claro ni definido por estrategia, no se encuentra la realización de presupuesto o de manejo de recurso y lo más preocupante, se encuentran indicadores poco realistas y difíciles de medir debido a la falta de personal, tiempo y recursos pagos.

La planta cervecera carece de un manual de imagen corporativ, por lo que no existe una identidad propia y clara dentro de Cervecería Unión. Lo que se aplica es una combinación de líneas gráficas entre lo que es Bavaria con su estrategia “Creadores de brindis” (ver figura 4) y AB-InBev con su estrategia de “Dueños & Dueñas” (ver figura 5).

Para comprender de manera clara los distintos documentos encontrados revisar apéndice A.

Figura 4 | Estrategia creadores de brindis



Figura 5 | Dueños & Dueñas



Fuente: Cervecería Unión.

Observación participante:

Al tiempo que se adelantó el rastreo se comenzó con un análisis del organigrama de la compañía para comprender cómo se maneja la parte de comunicaciones, la cual pertenece a la gerencia de People, mejor conocida como Gente & Gestión; integrada, en ese momento, por cuatro profesionales. Dicha área es la que, en otras empresas, se conoce comúnmente como recursos humanos estos han sido sus integrantes en los últimos cinco años:

Tabla 2 | Profesionales del área

Cargo	Profesional	Carrera
Gerente People	María Mónica Díaz	Ingeniera Industrial
Especialista en gestión	Nicolás Giraldo	Ingeniero en productividad y calidad
Analista en salud ocupacional	Marisol Losada	Seguridad y salud en el trabajo y auxiliar en enfermería
Analista de Bienestar y facilities	Natalia Dueñas (2022- 2025)	Administradora industrial
Practicante	Maria Camila Palacio 2024- 2	Ingeniera administrativa
Practicante	Thomás Cardona 2024- 1	Administrador de empresas

Al observar los cargos desempeñados y las áreas de formación de quienes los ocupan, se deduce que durante un largo periodo de tiempo las comunicaciones han sido llevadas por practicantes, ambos formados en administración. Esto genera una variabilidad en la identidad gráfica y un vacío frente a las necesidades del público.

Es más, aunque se trata del área de gestión humana, los profesionales que ocupan estos cargos no tienen formación en ciencias sociales/humanas, sino que han sido promovidos debido a sus destacados resultados en la parte administrativa o por evidenciar sólidas habilidades blandas.

Esto se debe a que para ocupar cargos administrativos la compañía busca perfiles profesionales con gran potencial de liderazgo, personas curiosas, proactivas, ambiciosas y que estén dispuestas a asumir la responsabilidad; además de presentar grandes habilidades analíticas, capacidad para resolver conflictos, trabajo en equipo y una excelente respuesta a la presión constante.

Para todo cargo dentro de la compañía es importante mostrar genuino interés en la cultura corporativa y la industria a la cual se pertenece; esta información se obtiene de la participación en el proceso de Global Management Trainee o GMT. Este es el programa de entrenamiento acelerado para jóvenes profesionales con alto potencial de liderazgo, diseñado para formar a los futuros líderes de la compañía a nivel local y global.

Se destaca la posibilidad de desarrollar una carrera interna dentro de la compañía. Este es el caso de la gerente de People María Mónica Díaz, quien comenzó como líder de envasado en la Cervecería del Valle, y el especialista en Gestión, Nicolás Giraldo,

quien empezó como contratista de mantenimiento en el área de envase, luego pasó a instrumentista, posteriormente a líder de línea, y finalmente alcanzó su cargo actual.

Necesidades que cubre la gerencia

Al asimilarse a un área de recursos humanos la gerencia tiene diferentes funciones cuyo cumplimiento está transversalizado por una comunicación asertiva. Entre ellas están:

- Capacitación y desarrollo: Cervecería Unión cuenta con el PAE (Plan Anual de Entrenamiento) que permite conocer las necesidades de formación, la organización de entrenamientos y cursos que van desde manejo de vidrio, buenas prácticas de manufactura hasta recursos naturales y salud ocupacional.
- Cumplimiento de la legislación laboral: se implementa lo estipulado a nivel país y a nivel comisión, se negocia con el sindicato, se maneja contrataciones, descargos y terminaciones de contrato.
- Gestión del desempeño y administración de sueldos y beneficios: la compañía maneja dentro de su orden administrativo algo llamado “Equipos autónomos” los cuales deben de autogestionarse cumpliendo categorías en distintos factores, lo cual permite a los líderes realizar correctas evaluaciones de desempeño, retroalimentación y seguimiento de indicadores. La gerencia acompaña a estos líderes a realizar su gestión.

Es importante aclarar que quienes cargan incapacidades, vacaciones y permisos son los mismos colaboradores, y que la nómina es llevada a cabo por cada uno de los líderes, quienes deben tener presente fechas de corte. A

pesar de ello, el resto de los beneficios que son brindados por la compañía son solicitados por medio de la analista de bienestar y son autorizados desde Bogotá en 127.

- Clima y cultura organizacional: es el área más afín a lo que se conoce como un área de comunicaciones tradicional. Esta se encarga de promover un ambiente de trabajo saludable, medir la satisfacción de los empleados y resolver conflictos internos.

Toda la información que surge con el propósito de ser transmitida para los colaboradores (ver Tabla 3) es distribuida por tres canales principales que son: televisores en el restaurante, carteleras en puntos estratégicos y los grupos en WhatsApp.

Tabla 3 | Canales de comunicación

Canales	¿Qué se informa?	¿A quiénes?	¿Para qué?	Observaciones
WhatsApp: Orgullo paisa	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpleaños. • Condolencias. • Buenas nuevas. • Beneficios. • Principios. • Actividades. • PAE. • Tour de Gente. 	Todo personal directo.	Para mejorar el clima organizacional y mantener al personal informado.	Se presenta un exceso de información en periodos cortos y tienden a desaparecer mensajes claves.
WhatsApp: Comunicacion es Unión	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking de líderes. • Corte de nómina. • Cambios en infraestructura. • Firmas de prórrogas. 	Personal administrativo y líderes.	Recordar acciones claves.	Es un grupo abierto donde la mayoría de los mensajes se comparten de manera informal.
Televisor	<ul style="list-style-type: none"> • Instructivos. 	Todo personal dentro de planta.	Crear expectativa e informar temas	Tuvo un excelente resultado cuando

	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de kits. • Solicitud de sedes de vacaciones. • Principios. • PAE. • Tour de gente. 		que requieren refuerzo diario.	su contenido cambió de resultados mensuales a beneficios y temas de cultura interna.
Carteleras	<ul style="list-style-type: none"> • Fotos actividades. • Cambios en nómina. • Tour de Gente. • Políticas globales. • PAE. • Comités. 	Todo el personal dentro de planta.	Para información que se requiere tener presente por un mayor periodo de tiempo y para aquel personal que no es afín a la tecnología.	Tienden a ser olvidadas en el cambio de practicantes por lo que se vuelve complejo crear un hilo y una atención por parte de los colaboradores.

Una vez se observó la información transmitida se procedió a evaluar la participación del personal en las actividades desarrolladas, con el propósito de analizar la manera en que dicha información fue percibida y determinar si esta resultó clara y concisa.

Tabla 4 | Participación actividades

Actividades	Asistentes	Seguimiento de instrucciones	Conclusión
Happy hour	Promedio de 35 personas por happy	Se entiende las diferentes temáticas y entrega de regalos.	Al iniciar prácticas se percibió poca participación. Sin embargo, se dio una participación exponencial exceptuando días donde el clima era lluvioso, debido a la recordación y piezas llamativas
Día del niño	Asistencia del 100% de los inscritos	Existe confusión a la hora de inscribir	Fue necesario recalcar información a cada

		sede para la actividad, además de asistir los niños con más acompañantes de los debidos.	colaborador y utilizar la voz a voz, por lo que no se trata solo dar información detallada sino recalcarla por la mayor cantidad de medios.
Día de la madre	De 21 madres registradas se da una asistencia de 8 mamás a la actividad.	Asisten con el material solicitado.	A pesar de realizar varios comunicados y una invitación directa a cada mamá se vio una baja tasa de respuesta esto debido al tiempo y cambios de turno.
Día del padre	Se realizan diferentes jornadas donde se da una asistencia de más de 180 papás de un aproximado.	A pesar de dejar claro los horarios de entrega, hubo una gran cantidad de colaboradores que no se fijaron en ello.	Es necesario hacer énfasis en horarios claves, además de evitar hacer excepciones para entregas.
Tour de Gente	(No aplica).	Se presenta un excelente seguimiento de los pasos a realizar además de existir retroalimentación continua.	Existe una mayor tasa de participación y éxito de las actividades cuando se presentan de manera creativa junto con premios y/o beneficios.

Resulta pertinente resaltar el sentido de pertenencia demostrado por los colaboradores y su disposición para participar activamente en el proceso y en su gestión. Esto se evidenció también en las diferentes auditorías, en especial en la del sistema de gestión, donde los auditores destacaron y felicitaron al personal por su actitud colaborativa, al no mostrarse reacios, evitar ni eludir su participación, sino, por el contrario, manifestar el interés en ser consultados y así poder demostrar su valía.

Encuesta engagement | Touchpoint

Esta encuesta es un instrumento de evaluación realizado por la compañía, utilizado para conocer el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores con respecto a su trabajo, su equipo y la empresa en general.

El propósito fundamental de esta encuesta es proporcionar a la compañía información valiosa que facilite la toma de decisiones orientadas a la mejora del clima organizacional y al fortalecimiento de la cultura corporativa. A través de ellas, es posible detectar fortalezas y áreas de mejora relacionadas con factores como el liderazgo, la comunicación interna, las oportunidades de desarrollo profesional, el reconocimiento, la motivación y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

En este sentido, la encuesta de engagement se convierte en un recurso estratégico, ya que permite visibiliza cómo perciben los empleados su experiencia dentro de la organización y, con ello, diseñar acciones que incrementen su sentido de pertenencia, su satisfacción y su disposición a contribuir de manera activa al logro de los objetivos institucionales.

En Cervecería Unión la encuesta de engagement es realizada anualmente en el mes de noviembre. Sin embargo, en el primer semestre del año se realiza un Touchpoint el cual permite realizar un mapeo previo para saber que se debe de mejorar (este año se hizo en abril).

Los factores que se evalúan se organizan en nueve categorías fundamentales que permiten obtener una visión integral del compromiso de los colaboradores con la organización. Estas son:

- Efectividad del líder directo

- Pertenencia
- Propósito y Cultura
- Comunicación y Colaboración
- Crecimiento y Desarrollo
- Reconocimiento y Remuneración
- Empoderamiento y Eficacia
- Bienestar
- Entorno laboral & Seguridad

Cada uno de estos factores aborda dimensiones clave de la experiencia del colaborador. La efectividad del líder directo se relaciona con la capacidad de coordinadores y líderes para orientar, motivar y apoyar al equipo. La pertenencia hace referencia al grado en que los colaboradores se sienten parte de la organización y valorados dentro de ella. El propósito y la cultura evalúan la claridad de la misión institucional y la coherencia de los valores compartidos. Por su parte, la comunicación y la colaboración miden la efectividad de los canales de información y el trabajo en equipo.

Asimismo, el crecimiento y desarrollo consideran las oportunidades de formación y de avance profesional, mientras que el reconocimiento y la remuneración valoran el grado en que los logros son apreciados y recompensados. El empoderamiento y la eficacia se refieren a la autonomía y la capacidad de los colaboradores para tomar decisiones en sus funciones. El bienestar examina el equilibrio entre la vida personal y laboral, así como la salud física y mental de los empleados. Finalmente, el entorno laboral y la seguridad evalúan las condiciones físicas del lugar de trabajo y la protección de los colaboradores frente a riesgos.

El Touchpoint de 2025 dio un 96% de satisfacción, lo cual se traduce en un nivel de compromiso muy alto por parte de los colaboradores con la organización y que un gran porcentaje de los empleados se sienten satisfechos con su entorno laboral.

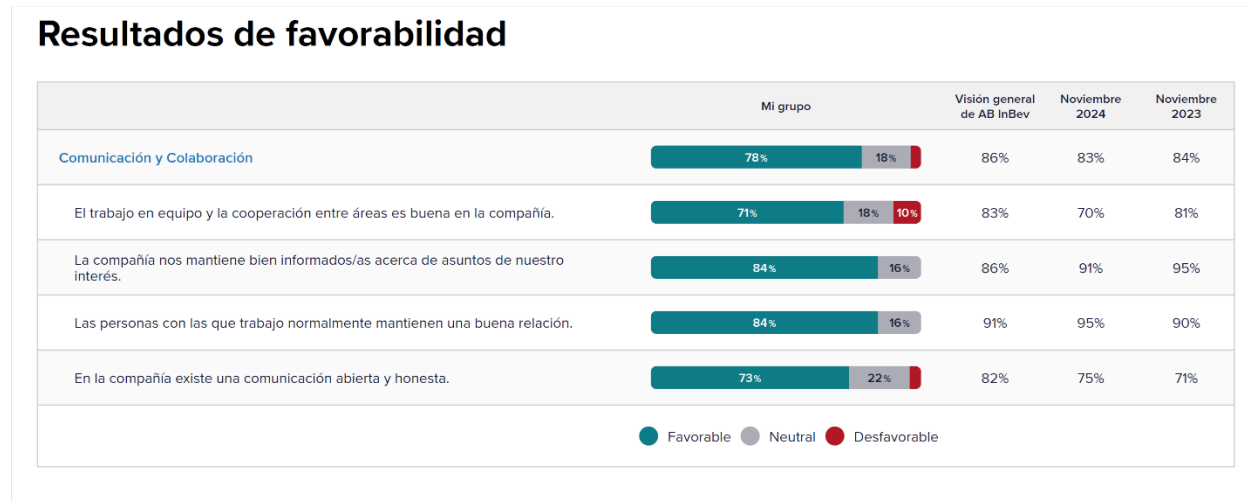
Alcanzar un porcentaje tan elevado refleja que la cultura interna, los procesos de liderazgo y las condiciones de trabajo están alineados con las expectativas y necesidades de los colaboradores. Este tipo de resultado, además, suele asociarse con beneficios como mayor productividad, menor rotación de personal, un mejor clima laboral y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Obtener un 96% indica que la empresa cuenta con una fuerza laboral altamente comprometida, lo que constituye una ventaja competitiva y un indicador positivo de sostenibilidad organizacional.

Desde la perspectiva de las comunicaciones internas, este resultado representa una oportunidad para fortalecer los procesos de Cervecería Unión. El nivel de compromiso alcanzado evidencia que, incluso sin un modelo estructurado de comunicación, se ha logrado generar confianza, sentido de pertenencia y alineación con los objetivos corporativos.

En este sentido, es fundamental evaluar qué factores contribuyeron al resultado como los mensajes, las prácticas comunicativas y los canales y, a partir de ello, construir una narrativa interna que promueva el orgullo de pertenencia a la compañía. De esta manera, se podría cerrar la brecha del 4% mediante la implementación de mejoras en la comunicación, acompañadas de otros elementos de apoyo, como la bidireccionalidad.

Figura 4 | Resultado Touchpoint: Comunicación y Colaboración



Encuesta

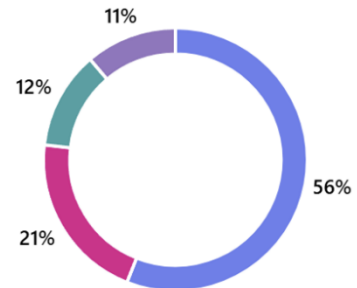
La encuesta fue realizada entre el mes de marzo y abril. De un universo de 380 personas de la planta se contó con la participación de 99 personas de cinco gerencias dentro de Cervecería Unión: Elaboración, Calidad, Envase, Logística e Ingeniería & Servicios.

Las preguntas más relevantes para este trabajo se encuentran a continuación:

Figura 5 | Preguntas 3 y 4 encuesta de percepción

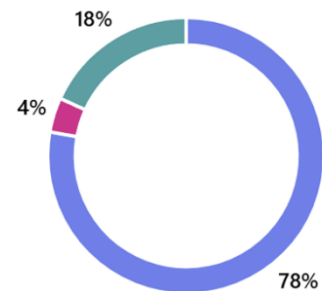
3. ¿Cómo te gustaría recibir información sobre la empresa?

WhatsApp	70
Correo	26
Pancartas	15
Televisores	14



4. Si existiera un boletín semanal digital en formato PDF , ¿usted se tomaría el tiempo de leerlo?

Si	77
No	4
De vez en cuando	18



Se deduce que, aunque el WhatsApp es un canal informal para la difusión de información, existe una percepción positiva en cuanto a su uso, dado que la mayoría de los empleados siente que la información se transmite por el canal correcto. Este resultado sugiere un consenso generalizado sobre el uso de la aplicación como canal eficiente para difusión de mensajes internos.

Sin embargo, no se descarta la creación de un boletín semanal ya una cantidad considerable de colaboradores (77%), estaría dispuesto a leerlo.

Figura 6 | Pregunta 5 encuesta de percepción

¿Cuál considera que es la mayor problemática?

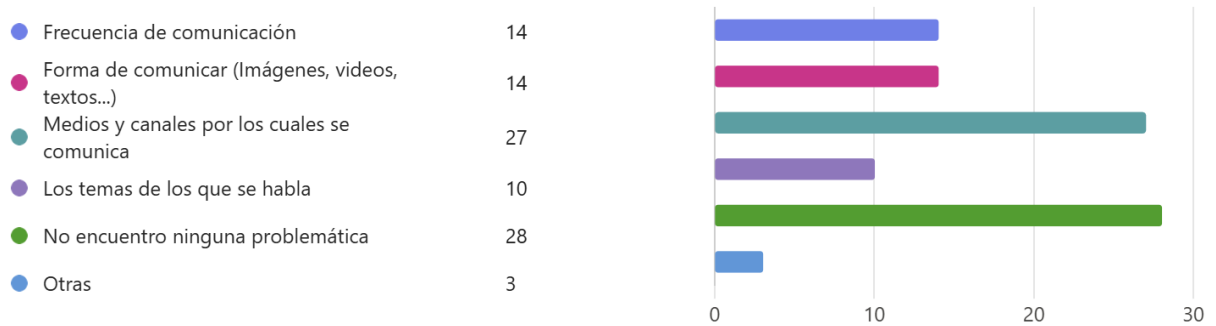


Figura 7 | Justificación pregunta 5

- A veces son mensajes muy largos y repetitivos donde es complicado sacar el tiempo diariamente para leerlos todos
- Diría que se debe tener en cuenta en horario de los diversos turnos para que todos puedan acceder a la información
- Por q aunque son temas relacionados con empleados, hay cosas q no se comunican como empresa
- Usar un solo grupo
- Unificar canal de comunicación
- Unificar toda la información en un solo Grupo.
- Unificar la información en un solo grupo AB
- La comunicación no se da a tiempo, a veces se pasan los plazos para hacer alguna tarea
- Unificar solo un mensaje y que esté condensado en una infografía

Figura 8 | Justificación pregunta 5

En ocasiones la información no es tan puntual
Por qué no a todo el mundo le llega la información
Normalmente están malos
Me parece que la forma de comunicación deberíamos enseñar de forma, de forma que no pueda haber saturación de información y podamos captar el conocimiento de una forma mejor
Sería bueno un chat que se comunique todos las personas que no se vuelva algo que las personas tomen como "recocha " con seriedad para infórmanos de todo
Muy poco despliegue de información
X que los radios no siempre funcionan bien en varios puntos de la empresa
Tener un tiempo prudente con tal de que no halla saturacion de información y no se pueda leer.
por q por lo menos hay unas pantallas y muchas veces no se utiliza para infoacion in portante

Figura 9 | Justificación pregunta 5

Por que muchas personas no leen las carteleras, además que en el casino nadie se para a leerlas, y en los vertieres el 98% de las personas van siempre de afan: a recibir o a irse para la casa. Entonces sería mejor vía WhatsApp y así todos en casa o en la mesa al menos la mirarian y se tendría constancia de leído y entregado (al menos en quienes tenemos los dos chulos azules de confirmación).
Complementando, en mi punto de vista la comunicación no es eficiente en algunos puntos (no siempre), me parece que hay información que no se da a tiempo y en algunas ocasiones se da de una manera que se presta mucho a la interpretación de cada persona. Los medios en algunas ocasiones no me parecen los mas pertinentes, dado que en ocasiones se da información en partes donde persona como yo, le ponemos poca importancia.
El acceso a la información es limitado
No es clara y no se tiene acceso por parte de todos
Tiene mucho peso el rumor de pasillo
No encuentro ninguna problemática
Creo q sería la forma correcta
A veces hay información dispersa en diferentes medios

Al consultar sobre la mayor problemática con respecto a la comunicación interna, una parte considerable de los trabajadores se encuentran satisfechos; sin embargo, se detecta una problemática con los medios y canales por los cuales se comunica.

Aunque consideran WhatsApp un canal eficaz para la difusión, es completamente entendible que en horarios no laborales se evite prestar atención a lo que se comparte. También consideran los canales alternativos como obsoletos puesto que el afán del día a día no les permite detenerse a detallar lo que se comparte en televisores y carteleras.

Figura 10 | Pregunta 6 encuesta de percepción

¿Qué le gustaría implementar a nivel de comunicaciones?

Por areas	Todo lo q pasa en la empresa	No tengo una respuesta actualmente
Cómo está hasta hora está bien creo	Grabaciones, audios y videos	Los temas actuales están muy bien
Vacantes	Historia de la cerveceria, tips cervceros, pasatiempos	Beneficios a los que tenemos derecho
Pancartas más grandes en zonas estratégicas	Reenviar información estratégica de zona	Datos curiosos, celebraciones, logros
Todos esta bien	Videos e información específica para cada publico	Más comunidad en tiempo real
La disponibilidad de las cabañas de la empresa y el nivel de autonomía de los equipos de Bavaria	Cómo vamos con los indicadores para que todos tomen conciencia	Una única comunicación diaria con información sintetizada
Información que sea para las familias	Mayor interacción.	VPO
Todo lo relacionado con la compañía la economía en que nos afecta ventajas y desventajas	Todo me parece súper bn por Whatsapp spre mantengo informado	Ranking, temas de bienestar laboral
Al momento estoy conforme con la información suministrada	Seguir con programas que involucren la participación de los colaboradores	Un día en la semana de envío de boletín o algo y promoverlo desde los líderes hasta la administración
Quinquenio nacimiento todo lo referente a el trabajador.	Información por WhatsApp crwonque fluye más rápido	Que Majo se quede más tiempo
	Comunicación directa en el área y en piso	Glosario de siglas VPO.
	Que compartan la información de cuando se renueva el contrato del personal término fijo.	Hasta ahora me ha parecido buena la comunicación
Un grupo general donde todos puedan acceder ya se en la plataforma		Glosario de siglas VPO.
Novedades para el empleado		Hasta ahora me ha parecido buena la comunicación
Por el momento como está funcionando me parece buena estrategia		Wifi facil por las areas
Ok		N /A
Tiempo de respuesta		Está llegando mucha información, el tema de rallys y Safety academy. Esto necesita tiempo para llenarlos y esos tiempos a veces no los tenemos por estar en producción. Que bueno crear espacios para desarrollar estos temas.
Volver a los tiempos pasados un boletín cada 8 días.		Ser más asertivos en temas de información
Implementar nuevamente las carteleras en las áreas de producción		lo que realmente genere valor .pero mucha de esta comunicacion llega porque alguien quizo inventarse algo para poder cumplir con su labor que muchas veces nonos aporta
Ninguna		
Temas de interés de la planta, aspectos positivos cosas que motiven las personas		
WhatsApp		
Tal vez tener mayor cercanía con los equipos de trabajo en planta, pero veo q últimamente estamos trabajando en ello.		

Al consultar sobre qué les gustaría recibir información, se evidencia que la información solicitada por los colaboradores está enfocada en temas de beneficios y bienestar. Por lo tanto, se requiere involucrar a los colaboradores en los distintos procesos para crear así enganche y fidelización a la hora de consumir información interna, incluyendo temas que faciliten al operador realizar sus labores y que a su vez reconozcan la existencia de este.

De aquí surgen ideas enriquecedoras para implementar tales como un glosario, presentación de la cervecería, justificación y especificación del porqué se realizan ciertas actividades, boletines, y un mayor énfasis a la hora de compartir los beneficios que se tienen en la compañía.

Entrevista

El 29 de julio se llevó a cabo una entrevista semiestructurada con Andrés Felipe Cruz Royce, Comunicador Audiovisual Senior en Bavaria y es profesional en Diseño Industrial. El propósito de esta entrevista fue obtener una visión más clara y detallada acerca del funcionamiento de la comunicación interna en la organización, así como de la manera en que dicha dinámica se refleja en las distintas plantas de producción de la compañía (Ver la entrevista completa en Apéndice B).

Uno de los aspectos más relevantes que surgió de la conversación corresponde a la composición del área de comunicaciones, la cual está integrada por un equipo reducido frente a la magnitud de la empresa. Este equipo está conformado por una gerente, un diseñador gráfico y project manager, un comunicador audiovisual senior, un comunicador audiovisual junior y un practicante. En total, cinco personas se encargan de

la gestión de las comunicaciones en una compañía que supera los 4.000 colaboradores directos distribuidos en diferentes zonas del país. Según lo expresado por Andrés, el objetivo esencial de este equipo es: “enamorar y mantener unido al personal de la empresa”, es decir, generar sentido de pertenencia y cohesión organizacional.

En cuanto a los canales de comunicación, estos se centran en dos mecanismos: un newsletter que se envía a los correos corporativos y una red de televisores dispuestos en espacios estratégicos. Actualmente, la mayoría de estos televisores se encuentran instalados en la sede administrativa de la Calle 127 en Bogotá, aunque se tienen planes de expansión hacia las plantas de producción en diferentes regiones del país. No obstante, enfatiza que, si bien cada planta posee particularidades que requieren estrategias diferenciadas, todas las acciones deben integrarse dentro de una estrategia general unificada que proyecte coherencia y consistencia en el mensaje organizacional.

A pesar de esta visión, el área no cuenta con planes de comunicación estructurados y formalizados para cada planta, ni se desarrollan estrategias personalizadas según las necesidades locales. Por el contrario, el proceso actual se limita a la gestión de solicitudes de difusión realizadas por los Business Partners (Gerentes de People) de cada cervecería, junto con las iniciativas puntuales que los practicantes y la gerencia consideren oportuno implementar.

De la entrevista se desprende que existe una debilidad estructural significativa en el área de comunicaciones internas a nivel nacional. Entre los factores más evidentes se encuentran: la insuficiencia de personal frente al tamaño de la organización, la ausencia de un plan de comunicaciones consolidado y transversal, la fragmentación del tono comunicativo entre plantas y la orientación excesiva de los mensajes hacia el público

administrativo. Este último aspecto genera una exclusión involuntaria, ya que no todos los colaboradores poseen correo corporativo, lo que limita su acceso a la información.

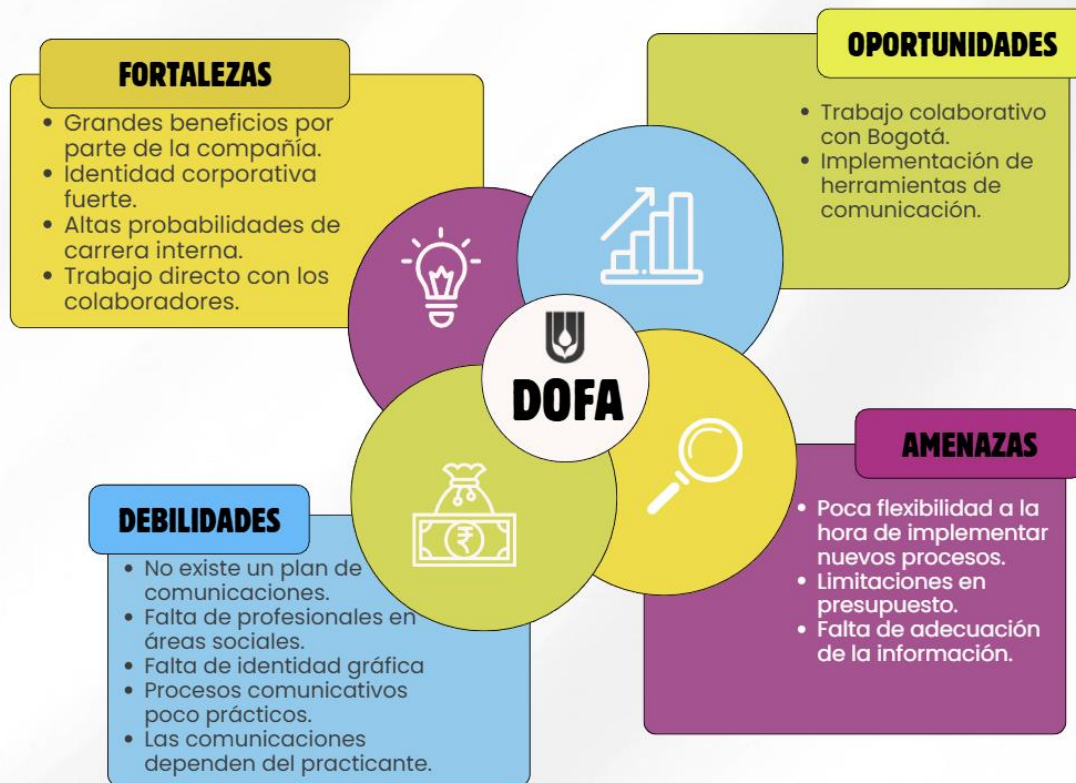
Si bien se resalta como positivo el esfuerzo por incluir a colaboradores de áreas operativas como supply, logística y procurement, en la práctica los mensajes no logran transmitir un sentido de pertenencia ni generan identificación con dichos públicos. Esto se debe, en gran medida, a que el lenguaje utilizado carece de la flexibilidad necesaria para adaptarse a la diversidad de perfiles que conforman la empresa. En consecuencia, el mensaje pierde fuerza y efectividad, debilitando su capacidad de llegar de manera clara y significativa a todos los niveles de la organización.

En síntesis, el área de comunicaciones de Bavaria enfrenta un reto estratégico importante: lograr articular una comunicación interna inclusiva, estructurada y coherente que responda tanto a las necesidades de la sede administrativa como a las particularidades de cada planta. Superar estas limitaciones requerirá no solo fortalecer el equipo humano, sino también diseñar un plan integral de comunicaciones que garantice que todos los colaboradores, sin importar su ubicación o nivel jerárquico, se sientan reconocidos, involucrados y alineados con la cultura organizacional.

Matriz DOFA

Al recopilar la información obtenida en los diferentes instrumentos, se construyó una matriz DOFA. Con ella se busca establecer acciones que permitan optimizar las comunicaciones dentro de Cervecería Unión, basándose en su modelo de gestión interna y las necesidades que requieren.

Figura 11 | Matriz DOFA comunicación interna



Fuente: Creación propia.

A pesar de ser parte de una empresa multinacional con un gran reconocimiento a nivel mundial y elogiada por grandes campañas publicitarias, la comunicación interna enfrenta grandes oportunidades de mejora dentro de Cervecería Unión.

Agregando que para superar las amenazas se vuelve fundamental crear un plan de comunicaciones diseñado específicamente a las necesidades de la planta cervecera para crear así una continuidad en los procesos comunicativos y convertir esas debilidades en oportunidades y/o fortalezas.

Por ello, en el apéndice C se presenta una propuesta de plan de comunicaciones derivada de dicha investigación; no obstante, está compuesta por menos elementos de los que normalmente incluye un plan organizacional debido a las condiciones internas de la empresa.

Conclusiones

Conocer la realidad de la comunicación interna en Cervecería Unión, permitió entender que existen modelos internos donde la información transmitida puede carecer de técnica y protocolo y aun así resultar efectiva, esto a partir de la percepción general de los colaboradores que refleja un sentido de pertenencia fuerte, que desde un análisis personal surge como el reflejo de años de trayectoria interna dentro de la compañía y la gran cantidad de beneficios que conlleva el ser parte de ella.

Al mismo tiempo, resulta sorprendente la preferencia marcada por los grupos de WhatsApp como canales de comunicación, puesto que estos no permiten un estándar sano donde se equilibre la vida profesional de la personal. Esto, deja ver una urgente necesidad de gestionar la información para evitar así saturar y generar más de trabajo en horarios no laborales.

Por otra parte, el rastreo documental permitió concluir que existe un desconocimiento del contexto interno de Cervecería Unión por parte de la sede central 127 en Bogotá, lo cual contribuye a crear brechas entre filiales y abre la necesidad de reformular campañas comunicativas que aunque requieren ser difundidas resultan ineficaces en un contexto de planta donde el colaborador carece de tiempo para ellas.

De la misma manera se identifica la necesidad de introducir profesionales en áreas sociales a la gerencia de People (Gente & Gestión) puesto que son clave ya que aportan comprensión del comportamiento humano, habilidades de comunicación y manejo de conflictos, además de una visión integral sobre inclusión, cultura organizacional y bienestar. Esto permite no solo gestionar procesos administrativos y

resultados a nivel de proceso, sino también fortalecer el clima laboral, la motivación y la retención del talento.

Finalmente, el desarrollo de un plan de comunicaciones adaptado a las necesidades de la cervecería se convierte en una herramienta estratégica para garantizar una comunicación continua, efectiva y con una mayor tasa de bidireccionalidad. Su implementación contribuirá a reducción de tiempos a la hora de la difusión y que cualquier profesional pueda llevar control de la información interna de manera efectiva.

Recomendaciones

Es necesario implementar un plan de comunicaciones para así estandarizar y crear un proceso continuo en la difusión de información, puesto que el hecho que estas sean manejadas por practicantes (en la mayoría de las veces de áreas no afines a la Comunicación) contribuye a que no exista un hilo conductor y no se logre establecer una identidad corporativa clara en los comunicados.

Se recomienda implementar más estrategias comunicativas apoyadas en inteligencia artificial y plataformas digitales que permitan hacer partícipes a los colaboradores en las diferentes campañas buscando cubrir necesidades en planes de cultura e inclusión, permitiéndoles a su vez cumplir con sus responsabilidades laborales, eso de la mano de la sede central para así cumplir un objetivo en conjunto.

Tras analizar el comportamiento de los empleados directos con el área de People, se aconseja entrar a evaluar la vinculación de más profesionales en áreas sociales que permitan entablar vínculos profesionales sanos y seguros enfocados más desde el ser y la efectividad del capital humano, que desde una vista en indicadores de producción.

De igual manera se sugiere evitar la sobreexposición de información planificando publicaciones periódicas de manera organizada y acorde a las necesidades operativas, siendo creadas de manera creativa para conectar con los intereses de los colaboradores o que resulten llamativas para la difusión, estas tratando en lo posible de tener una continuidad en la identidad gráfica.

Como cierre se invita a buscar alternativas en canales de información para buscar crear un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal.

Referencias

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press.

Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Winston.

Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos (7ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Costa, J. (2004). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de la identificación institucional*. Trillas.

Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.

Etzioni, A. (1994). *Organizaciones modernas (C. Moreno Cañadas, Trad.)*. Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana. (Obra original publicada en 1964).

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.5465/256287>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial (13ª ed.)*. McGraw-Hill.

Mickelson, G. (1996). *Effective internal communication*. Kogan Page.

Porter, M. E. (1999). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Ranking Merco Talento Colombia. (s. f.). Merco.Info. Recuperado el 28 de julio de 2025, de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-talento>

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

Towers Watson. (2014). *Global workforce study: Driving engagement through a consumer-like experience*. Towers Watson. <https://www.towerswatson.com>

Apéndices

Apéndice A: Tabla rastreo documental.

Ubicación	Tipo de documento	¿De qué se trata?	Formato(s)	¿Qué aporta para las comunicaciones?	¿Cómo lo aprovecho como generador de cultura?
Share point	Piezas gráficas	Diseños preestablecidos listos para edición que requieren una constante difusión.	Power Point	Consistencia visual. Ahorro de tiempo y recursos. Accesibilidad y estandarización.	Refuerzan identidad común. Construyen memoria visual
	Estrategia de comunicaciones	Estrategia de comunicaciones propuesta como plan que está basada en "Parceros más conectados"	Power Point	Define mensajes clave que guían cómo se comunica la organización. Ayuda a demostrar que se necesita un cambio y replanteamiento de como son las estrategias.	Ayudan a consolidar hábitos de comunicación clara y respetuosa dentro del grupo.
	TOR	Minuta de reuniones, el cual se traduce de las siglas en inglés "Terms of Reference" o "Términos de referencia, se usa para comités y reuniones diarias.	Power Point	Documentan acuerdos, decisiones y responsabilidades de manera clara. Funcionan como referencia oficial para dar seguimiento a tareas. Evitan malentendidos y aseguran que todos tengan la	Crean una cultura de responsabilidad y compromiso (lo que se acuerda se cumple). Refuerzan la práctica de la organización y la memoria colectiva de decisiones. Promueven la participación y

				misma información.	la confianza al dar visibilidad a todas las voces y acuerdos.
Archivo	Antiguos boletines	Boletines creados internamente que se remontan hasta el 2016, donde se cuentan historias de trabajadores, logros internos, beneficio, entre otros.	Físicos	<p>Funcionan como medio de información periódico.</p> <p>Permiten documentar procesos, logros y noticias.</p> <p>Mantienen un canal oficial y estructurado de comunicación interna o externa.</p>	<p>Se convierten en memoria histórica de la organización o comunidad.</p> <p>Refuerzan la tradición de compartir información como parte de la cultura.</p> <p>Dan continuidad a prácticas colectivas y consolidan un "archivo cultural".</p>
	Fotografías	Fotografías viejas que demuestran la trayectoria de muchos colaboradores, junto con evidencias de procesos antiguos.	Físicas	<p>Comunican de forma directa y emocional.</p> <p>Refuerzan la autenticidad de los mensajes al mostrar personas, eventos y logros reales.</p> <p>Hacen más atractivo recordable cualquier mensaje.</p>	<p>Capturan hitos y rituales colectivos que alimentan la identidad compartida.</p> <p>Generan orgullo y sentido de pertenencia ("yo estuve ahí", "eso lo hicimos juntos").</p> <p>Funcionan como símbolos que conectan pasado, presente y futuro de la organización.</p>

	Merchandising	Productos enviados desde sede central y/o adquiridos para actividades internas que con el tiempo se han quedado guardados.	Físicos	<p>Amplía la visibilidad de la marca en espacios cotidianos (tazas, camisetas, agendas).</p> <p>Convierte un mensaje en algo tangible y presente en la vida diaria.</p> <p>Refuerza la recordación de campañas cuando se dan como beneficio.</p>	<p>Actúa como símbolo material de pertenencia a la cultura organizacional.</p> <p>Refuerza valores y lazos emocionales al portar un objeto que representa a la comunidad.</p> <p>Se convierte en un ritual: regalarlo, coleccionarlo o usarlo en momentos especiales.</p>
--	---------------	--	---------	--	---

Apéndice B: Entrevista semiestructurada

Canales principales:	Hallazgos principales:	Reto estratégico:
<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter. • Red de televisores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad estructural. • Falta de planes consolidados. • Fragmentación del mensaje. • Exclusión involuntaria. • Lenguaje poco inclusivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construir una comunicación interna estructurada, inclusiva y coherente que: • Articule sede administrativa y plantas. • Refuerce sentido de pertenencia. • Llegue efectivamente a todos los niveles de la organización.

¿Cuál es su nombre completo y cargo actual dentro de Bavaria?

Mi nombre completo es Andrés Felipe Cruz Royce y actualmente me encuentro como Productor audiovisual Senior en Bavaria

¿Cuál es su formación profesional o carrera universitaria? ¿Tiene alguna especialización o formación adicional en comunicaciones?

Mi formación profesional es de Diseñador Industrial y no, no tengo una formación adicional en comunicaciones.

¿Cuál ha sido su trayectoria previa antes de llegar a su cargo actual?

Antes de entrar en el cargo solo tenía como experiencia mis prácticas.

¿Cómo está estructurado el equipo de comunicaciones internas dentro de Bavaria?

El equipo de comunicaciones internas está dentro del área de comunicaciones y está compuesto por una gerente, un diseñador gráfico y project manager, un productor senior, un productor junior y una practicante.

¿Cuál es el objetivo principal de la comunicación interna en una empresa como Bavaria?

El objetivo de la comunicación interna en Bavaria es enamorar y mantener unida la empresa en la parte administrativa y laboral de distintas formas comunicándoles todo tipo de beneficios que hay dentro de la empresa, mostrando y reconociendo su trabajo, colaborando les para mejorar la calidad de comunicación en sus áreas.

¿Qué canales utilizan principalmente para comunicar con los colaboradores en las diferentes plantas cerveceras?

Principalmente el newsletter, los televisores que están ubicados en las plantas y en 127 la sede central, y regionales de ventas. También usamos las instalaciones para hacer eventos y comunicar diferentes tipos de información.

¿Consideras necesario personalizar o separar la estrategia de comunicación interna en cada cervecería?

Claro, en temas de cervecerías es muy importante y especial entender las especificidades de cada una de las cervecerías, sus regiones, sus costumbres que las llevan a ser distintas a cada una y a tener que tratarlas de forma distinta, a la vez tampoco dejar afuera, si toca personalizar y tener estrategias distintas pero a la vez tener una estrategia conjunta para que todos estén alineados a una misma visión que es la de la empresa.

¿Cómo se coordinan desde el equipo general de comunicaciones con los equipos de cada cervecería?

Nosotros normalmente nos comunicamos por medio de People. La comunicación interna también tiene un ala que se ha unido más que es de people que es recursos humanos y se comunica normalmente con las Business Partner en las plantas que usualmente tienen practicantes que nos ayudan en temas de pedirnos cosas de las plantas de cómo están funcionando las cosas allá, qué se necesita y qué no, y ayudarnos a grabar para que después participen de nuestras comunicaciones.



¿Qué desafíos enfrenta actualmente el área de comunicaciones internas dentro de la compañía?

El área de comunicaciones ahorita en este momento busca expandirse tratar de tocar todo, centros de distribución, todos los puntos de la operación, tratar de llegar aún más a las cosas que de verdad le preocupan a los trabajadores que no sea algo que simplemente esté ahí sino que sea algo importante para ellos y que de verdad le encuentren un valor a lo que ven, yo creo que esos son los desafíos.

¿Qué proyectos o mejoras tienen planeados a futuro en este ámbito?

En proyectos pues tenemos pensado crecer en temas de pantallas, mejorar el tema de trabajar con más áreas como Tech, como Supply One Chain con procurement, ayudarles a ellos a seguir creciendo como áreas, crear más planes personalizados de comunicación para que se muestren adentro de la compañía

Apéndice C: Plan de comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO							
COMUNICADO	PÚBLICO	CANALES	CONTENIDO / UBICACIÓN	COPY	ACCIONES	CRONOGRAMA	ENCARGADO
Listas cumpleaños del mes	Todo el personal	Televisor	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	¡Feliz cumpleaños a nuestros festejados de - 🎉 Les deseamos un mes lleno de alegría, éxitos y momentos especiales. ¡Gracias por ser parte de la familia Cervecería Unión!	Agendar Gerentes Enviar felicitaciones	Se envía entre los 3 primeros días del mes	Practicante Facilities
		Grupo Orgullo					
Solicitud producto del mes	Todo el personal	Grupo de orgullo		¡No olvides pedir tu Producto del Mes! Ingresar a la Plataforma de... Recuerda que si tienes algún inconveniente con la plataforma el plazo máximo	Solicitud manual de quienes tienen problemas en la plataforma	Primeros 10 días del Mes	Practicante Facilities
Fechas de entrega de producto	Todo el personal	Grupo de orgullo	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	Es momento de reclamar tu beneficio de Embajadores. Ten presente que estas son las únicas fechas de entrega y recuerda que NO se guarda producto. ¿Qué esperas para reclamar tu producto del mes?		Según la disponibilidad de Andrés Burticá	Practicante Facilities
Menú semanal	Todo el personal	Grupo de orgullo	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	Menú de la Semana 🍽️ ¡Prepárate para disfrutar de una semana llena de sabor! Aquí tienes nuestro menú para los próximos días, y recuerda que el martes el almuerzo es saludable 🥗	Rectificar alternos y alimentación según fechas	Todos los lunes	Practicante Facilities
Bienvenida bebés	Todo el personal	Grupo de orgullo	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	🎉 Hoy tenemos un nuevo motivo para brindar y darle la bienvenida a la Familia Cervecería Unión a (Nombre del bebé). Felicitamos a (Colaborador) deseándole mucha salud, alegría y amor en esta	Rectificar datos con Mónica y Marisol y hacer el recordatorio de la inscripción del bebé	Según nacimientos	Practicante
Condolencias	Todo el personal	Grupo de orgullo	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	🙏 Acompañamos con profundo respeto y solidaridad a (Colaborador) quien atraviesa este momento de dolor. Nuestro más sentido pésame y apoyo en estos tiempos difíciles.	Se habla con casino para envío de detalle y se solicita lugar de velación	Según fallecimientos	Practicante
PAE	Todo el personal	Televisor	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	🚀 ¡Activa tu modo piloto! El PAE está a toda velocidad y trae cursos diseñados para ti. Fáciles, útiles y necesarios.		Se realiza el recordatorio de cursos cada 10 días	Practicante
		Grupo de orgullo		📌 Ingresar aquí y conoce nuestro Circuito para Clase			
BUENAS NUEVAS: Colaboradores	Todo el personal	Grupo de orgullo	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	Hoy tenemos una gran noticia y es que nuestra compañera (Colaborador) ha recibido su título como (Título recibido). Felicidades 🎉 por este gran logro.		Varía según hito	Practicante
BUENAS NUEVAS: Nivel planta	Todo el personal	Televisor	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	IDEA DE COPY: 🏆 ¡Orgullosos de llevar nuestros estándares a otro nivel!		Varía según hito	Practicante
		Grupo de orgullo		Hoy tenemos una gran noticia y es que... (2) Nos enfocamos en resultados			
LÍDERES AON	Administrativos	Grupo de comunicaciones	https://anheuserbuschbev.sharepoint.com/sites/GRUPOPEOPLEUNION/Documentos%20compartidos/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FGRUPOPEOPLEUNION%2Fdocumentos%20compartidos	Tener estos principios claros te llevan a ser de Clase Mundial 🏆 (IDEA DE COPY) Recuerda completar tus actividades del mes para estar en el top del Ranking ¡Programate!		de 2 a 4 veces en el mes se recuerda	Practicante Gerente
Viernes comprimido	Administrativos	Grupo de comunicaciones		Esta semana tendremos Nos vemos de 7:00 AM VIERNES COMPRESO.	Notificar a Vía terrestre	Segundo viernes del mes	Practicante: Envío Pieza Facilities: Notificar a rutas

Fuente: Creación propia.



Boletín



2025

*Puedes acceder a los links y QR haciendo click

PILAR PEOPLE

Nuestros 10 principios corporativos



ENGAGEMENT | TOUCH POINT 2025

Es el nivel de compromiso y satisfacción que sentimos hacia la compañía que nos permite sentir pasión y amor por lo que hacemos.

Resultados Touch Point



COMITÉ DE PEOPLE

¿Qué es?

Espacio en el que se discuten todos los temas relacionados con nuestra gente: bienestar, casino, rutas, salud ocupacional, ciclo de gente, iniciativas, proyectos y campañas.

¿Quiénes conforman el comité de People?

Director de la Cervecería, el Gerente de Recursos Humanos y los Gerentes del área y equipo de People. Según el tema a tratar participan líderes y operadores.

¿Que hace el comité de People?

Revisa QUINCENALMENTE todos los temas de impacto directo a los colaboradores que puedan afectar en su desempeño. Ejemplo: condiciones básicas, gestión de nomina, vacantes, línea de carrera, entrenamiento, bienestar.

¿Actualmente en que esta trabajando el comité de people?

- Necesidades de equipos autónomos.
- Happy hour
- Rutas
- Plan de Entrenamiento (PAE)
- Adecuaciones zonas comunes

Resultantes desde Comité de People



Salud en Movimiento

actividades para ti que contribuyen a mejorar tu calidad de vida, como:

- **Martes saludable**
- **Gimnasio emocional**
- **Gimnasio activa**
- **Gimnasio física**

Happy Hour

La iniciativa busca promover un ambiente laboral positivo, fortalecer los vínculos entre equipos y reconocer el esfuerzo colectivo al cierre de la semana.

Supply Primero

Iniciativa donde se busca que quienes componen el área Supply sean los primeros en probar los nuevos productos e innovaciones.

PEOPLE A TU ALCANCE ¡Más cerca de ti!

People a tu alcance

Un día completo en tu área para escucharte, resolver tus dudas y fortalecer juntos nuestro ambiente de trabajo. Funciona de manera rotativa donde cada uno de los miembros de People se les asignará un territorio por semana.

MODELO DE RECOMPENSA Y RECONOCIMIENTO

BUENAS NUEVAS

Son aquellas que buscan incentivar los grandes logros de nuestros colaboradores y metas alcanzadas como equipo, su medio de difusión son Orgullo país en WhatsApp y Tv en casino.

Buenas Nuevas

Modelo 3R

Responsabilidad: resultados de los indicadores del ranking de cervecerías (GLY, Merma, Sensorial, TRI etc).
Recursos: VPO, Estrategia por gerencias, estrategia de autonomía
Recompensa: Bono que oscila entre los 24 y 10 días según la posición de la cervecería en el ranking, entre otros.

Ejemplo: pago del bono STI

PLANTA/OPERACIÓN	DÍAS BONO MERITOCRÁTICO
1	24
2	19
3	16
4	14
5	10

16 días por 2024

Reconocimientos

Mes a mes postulas a esa persona que merece ser reconocida por su trabajo excepcional en las categorías de:

- Embajador de Seguridad
- Mejor Área SS
- Embajador de Calidad
- Implementación ATO
- Mejor Idea
- Embajador de Cultura
- Champion VPO
- Cumplimiento de KPI
- Engagement
- Autonomía

Escanea el código QR y postula a tus compañeros o colaboradores

EQUIPOS AUTÓNOMOS

Los equipos autónomos tienen valores compartidos para alcanzar un propósito común, sus integrantes conocen, entienden y ejecutan sus labores autónomamente y tienen una relación estrecha entre si.

¿Qué es un Equipo autónomo? en etapa "Normativo"

Los equipos en Fase 3 se encuentran en etapa normativa porque son aquellos que generan estrategias fuertes, Desarrollan compromiso y se cuestionan entre sí para generar planes de acción para mejorar.

¿Cuántos equipos autónomos hay en Cervecería Unión?

- 13 equipos en Envase
- 7 equipos en Elaboración
- 3 equipos en I&S

23 EQUIPOS TOTAL PLANTA

Meta Equipos Autónomos por Factor Fase 3.

1 DINÁMICA DE EQUIPO Dinámica de equipo en Normalización	2 LIDERAZGO Liderazgo en Normalización	3 SKAP Y CARRERA DE OPERARIOS 33% Operadores en 65% de Avanzadas	4 ATO • Nivel 4 en 100% Máquinas aplicables • Nivel 8 en 50% Máquinas aplicables	5 SEGURIDAD Todos los territorios del Equipo en Fase 3
6 CALIDAD EN LA FUENTE • Equipo certificado en todos los controles de Calidad aplicables • Listado zonal	7 MULTIHABILIDAD 2 x 2 10% operadores 3 x 3	8 VPO • Facilitado por el líder + Operadores Champions • Champions certificados planes loco	9 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS • Primera línea ayuda a encontrar causa raíz y acciones efectivas • Generación de SW	10 INFRAESTRUCTURA • Team Room • ETO digital con QMS • Uso de herramientas básicas IAL - ACADA - SKAP Tool

¿Cada cuánto se realiza la escapada de equipo?
Cada mes.

¿Qué se revisa en la escapada de equipo?
Datos de desempeño (Indicadores - KPI y PI), Datos de desarrollo (SKAP, Mutilhabilidades, entrenamiento), Factores críticos y Reconocimiento. Con lo revisado se actualiza el plan de acción en Toolking e IAL.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FACILITIES Q1 2025

Cuál es el objetivo?
Conocer la percepción de nuestros colaboradores y detectar oportunidades de mejora para seguir fortaleciendo su bienestar en nuestras instalaciones.

¿Qué se evalúa?

- Comedor
- Rutas
- Vestieres
- Baños
- Puestos de trabajo
- Áreas comunes

RESULTADOS

SITE	COMEDOR	RUTAS	VESTIERES	BAÑOS	PUESTOS DE TRABAJO	ÁREAS COMUNES
Cervecería Unión	70	80	64	64	69	65

SITE	HC	REALIZADA	ERR
Cervecería Unión	367	211	58

ITEM A EVALUAR

ITEM A EVALUAR	2025 Q1	2024 Q2
Comedor	71%	vs 55%
Rutas	91%	vs 81%
Vestieres	56%	vs 60%
Baños	75%	vs 60%
Áreas comunes	73%	vs 77%
Puesto de trabajo	77%	vs -

Recuerda
Puedes acceder a nuestro enlace de PQRS en cualquier momento del año. Si tienes alguna consulta, sugerencia o felicitaciones, ¡estamos para escucharte!

PILAR GESTIÓN



RECORDEMOS LAS POLÍTICAS GLOBALES



Son mandatorias, de estricto cumplimiento ya que nos ayuda a disminuir el riesgo de que se presenten eventos que afecten la continuidad del negocio y son la forma como la compañía espera que nos comportemos:

- Política de calidad y seguridad alimentaria
- Política Ambiental
- Política de Diversidad e inclusión
- Política de Seguridad
- Política Anticorrupción
- Código de conducta del negocio

Línea para denunciar incumplimientos a las políticas

- Tel: 01800-518-91370
- Correo: comite-etico@ab-inbev.com

Pasos a tener en cuenta en el momento de realizar SS

- 1. Clasificar**
"¿Que función cumple"
"¿La recetado?"
"¿Por qué está ahí?"
- 2. Ordenar**
"Ordenar fácil acceso"
"Mejor eficiencia"
"Evitar errores"
- 3. Limpiar**
"Dejar mejor de lo que citaba"
"Ambiente agradable"
- 4. Estandarizar**
"Manejar el espacio"
"Actualizar datos"
- 5. Sostener**
"Sustentar la disciplina"
"Controlar un hábito"

¿Cuál fue el resultado de la última auditoría de tu Área?

¿Cuáles son las oportunidades identificadas?

¿Qué acciones estas tomando para mejorar tu área?

¿Qué es el mapa de descripción del negocio?

Define los Proveedores, Insumos, Procesos, Salidas y Clientes de la función de negocio específica que se está describiendo, así como los entregables acordados entre Proveedores y Clientes cuando hay problemas entre ellos.

¿Para que sirve el mapa de procesos?

Los dos resultados principales de un Mapa de Procesos son la identificación de tareas críticas y la definición de los indicadores necesarios para medir el progreso hacia el logro de los resultados deseados.

¿Para que sirve la descripción del negocio?

Es el punto de partida para definir los indicadores clave de desempeño (KPI) y los acuerdos de nivel de servicio (SLA) que ayudarán a supervisar nuestro negocio.

¿Qué es el mapa de procesos?

Un Mapa de Proceso es una representación gráfica de un flujo de proceso con todos sus pasos en una secuencia de valor agregado. Tiene 4 niveles: negocio, proceso, actividades y tareas.



Arbol de KPI's

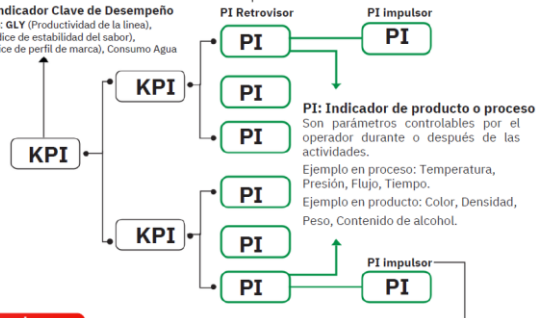


Buscamos que los PI a los que hacemos seguimiento en las estaciones de trabajo y team room vayan cambiando en el tiempo en la medida que se van volviendo verdes (es decir que cumplen la meta). Bien sea porque se hace mas retadora la meta o porque se selecciona un PI nuevo para hacer el seguimiento.

PI Retrovisor

Son parámetros que ya no se pueden corregir, están asociados a las variables de salida. Ejemplo: Cajas mermadas, consumo de agua lavadora, temperatura botella salida.

KPI : Indicador Clave de Desempeño
Ejemplo: GLY (Productividad de la línea), FSI (Índice de estabilidad del sabor), BPI (Índice de perfil de marca), Consumo Agua



Debemos enfocarnos en monitorear PIs impulsores que nos permitan anticiparnos a las desviaciones.

HERRAMIENTAS DIGITALES



- Proceso de revisión de rutina
- Seguimiento de tareas, actividades y procesos

<https://interactionlog.ab-inbev.com/tasks>



- Análisis 5 por qué
- <https://interactionlog.ab-inbev.com/problem-terminator>



- Portal audio visual para videos internos de ab-inbev

<https://abi.deephow.ai/navigator/home>



- Portal de soporte documental
- SOP's, planes de reacción

<https://ab-inbev.acadia.sysalli.com/browse>



- Portal para la recepción y compra de ideas innovadoras "Eureka"

<https://supplyportal.ab-inbev.com/>



- Plataforma para ejecutar los cursos del PAE

<https://ab-inbev-learning.com/SupplyTraining?mostrarErrorAD=False>



- Análisis 5 por qué para Eriwise (Próximamente para Elaboración, Logística y I&S)

<https://splan.ab-inbev.com/login>



- Evaluación de habilidades

<https://suonlyportal.ab-inbev.com/skan/>



- Gerenciador DTO

https://ann.nowarbi.com/links/31EUPa6eN7c0ides:af0419-7776-4944-b833-375c77a8f036/ab_inbevcomcm5hancAblockeas0us4e400a7a5a63a447a9119-802d1a1ff167



- Seguimiento PAE

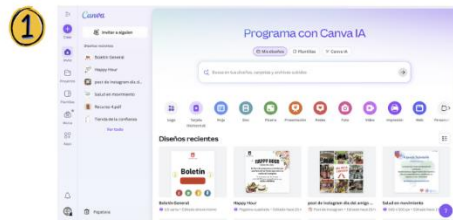
https://pao.nowarbi.com/links/vf93ayXf0H7e0emc4061b-7776-4944-b833-375c77a8f036/ab_inbevcomcm5hancAblockeas0us4e400a7a5a63a447a9119-802d1a1ff167

INSTRUCTIVO

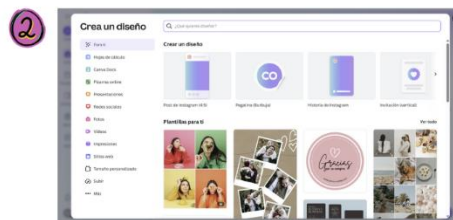


EDICIÓN

PIEZAS

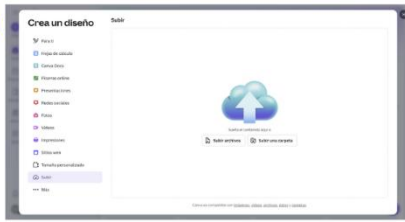


Ingresa a canva y dale en crear



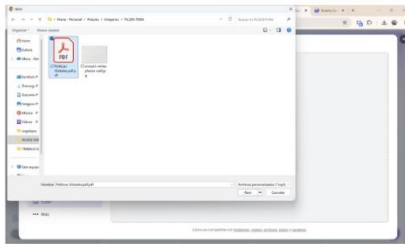
De ahí selecciona "Subir"

3



Selecciona subir archivo

4



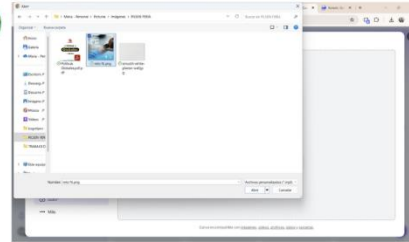
Y selecciona el PDF

*Una vez se suba completamente el archivo podrás editarlo

EDICIÓN PNG

*Realiza paso 1, 2 y 3...

4



Selecciona la imagen en png.

5



Selecciona "Usar en un diseño nuevo" y posteriormente "Tamaño personalizado"

**Recuerda
realizar tus
diseños en
canva para
mayor
facilidad**

PILAR PEOPLE

PLATAFORMA INSTITUCIONAL 2025

Nuestro sueño



Parceros felices y autónomos de clase mundial:

- **Autonomía** al 100%
- **Engagement** al 95%
- **VPO (Voyager Plant Optimization):** de clase mundial

Más de 120 años siendo Orgullosamente Montañeros

La planta que le dio vida a Cerveza Pilsen, marca país por excelencia, fue fundada en 1930 después de la fusión de Cervecería Antioqueña Consolidada (1902) y Cervecería Libertad (1904).

Hoy en día hacemos parte de la compañía más grande de bebidas del país y una de las marcas con mayor tradición en Colombia. Continuamos sobresaliendo por la calidad de nuestros productos y el aporte al deporte, a la preservación del medio ambiente, al progreso de las comunidades y al emprendimiento colombiano.

TIPOGRAFÍA



Aa

Poppins
(Regular/Bold)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz01234567890.,:;-^_~*+@\\\$%&'()=2?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed nec lorem et magna suscipit vehicula. Etiam pellentesque, massa et convallis fermentum, arcu dui cursus orci, non interdum dui nisi a neque.

Texto regular | Subtítulos

Aa

Chau Philomene
(Regular)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz01234567890.,:;-^_~*+@\\\$%&'()=2?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed nec lorem et magna suscipit vehicula. Etiam pellentesque, massa et convallis fermentum, arcu dui cursus orci, non interdum dui nisi a neque.

Títulos

Aa

Open Sans Condensed
(Bold)

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZabcdefghijklmnopqrstuvwxyz01234567890.,:;-^_~*+@\\\$%&'()=2?

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Sed nec lorem et magna suscipit vehicula. Etiam pellentesque, massa et convallis fermentum, arcu dui cursus orci, non interdum dui nisi a neque.

Complemento | Títulos | Subtítulos

PROPÓSITOS COMUNICATIVOS



Coherencia: El documento debe tener una estructura clara con un tema principal sin desvíos.

Claridad: El mensaje a emitir debe de ser claro y conciso.

Propiedad: Toda información brindada en los documentos deben de estar bien argumentados y fundamentados.

Léxico: Los mensajes brindados en los documentos deben de contar con un amplio vocabulario cercano y que conecte con el público

Ortografía: Se debe manejar el uso adecuado de letras, tildes, signos de puntuación con su debido sentido, además de verificar la forma correcta de las palabras.

Extensión: Según el documento la extensión ha de variar, sin embargo no puede ser ni muy corto el cual no generé ningún tipo de mensaje, ni muy largo pues se volvería tedioso al público.

Presentación: Los documento institucionales deben de ser 100% estéticos, siguiendo las líneas gráficas de la campaña/Bavaria/AB - InBev.

- A nivel del personal, mantener a la vista el carné institucional, se permiten tatuajes; sin embargo, el uso de accesorios en el proceso queda rotundamente prohibido, al igual que el uso de maquillaje, uñas pintadas, pestañas postizas, cabello sin recoger y el no uso del cubre barba si aplica.

ALGUNAS TARJETAS INSTITUCIONALES







Fuentes: Elaboración propia

Apéndice D: Encuesta de engagement

Resultados de Engagement de los colaboradores

El Engagement es el grado en que los colaboradores se sienten comprometidos, conectados con una compañía, y apasionados por su trabajo. Los colaboradores comprometidos son más propensos a encontrar satisfacción en su trabajo, a hacer un esfuerzo adicional y a contribuir al éxito de su equipo y de la compañía.

Nuestro índice de Engagement en AB InBev mide el compromiso a través de 4 dimensiones: orgullo, permanencia, compromiso y satisfacción.


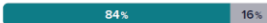



	Mi grupo	Visión general de AB InBev	Noviembre 2024	Noviembre 2023
Me siento orgulloso/a de trabajar en la compañía.	 100%	92% (+8)	100% (0)	96% (+4)
Recomendaría a la compañía como un excelente lugar para trabajar.	 94% 6%	86% (+8)	86% (+8)	91% (+3)
Tengo la intención de permanecer en la compañía por lo menos durante los próximos 12 meses.	 96%	90% (+6)	93% (+3)	97% (-1)
Estoy muy satisfecho/a con la compañía como lugar para trabajar.	 98%	86% (+12)	98% (0)	95% (+3)

● Favorable ● Neutral ● Desfavorable

Verde indica una diferencia positiva; Rojo indica una diferencia negativa.

Generadores de engagement

Los impulsores de engagement se determinaron comparando a los colaboradores que tenían la puntuación más alta del índice de engagement con todos los demás e identificando las mayores variaciones entre los grupos. Estas son las áreas en las que se debe actuar para elevar los niveles de engagement del grupo en su conjunto, algo que será muy positivo para la compañía y los colaboradores.

	Mi grupo	Visión general de AB InBev	Noviembre 2024	Noviembre 2023
La compañía me proporciona los recursos adecuados para cuidar mi salud mental. Bienestar	 71% 18% 10%	83% (-12)	64% (+7)	72% (-1)
La compañía nos mantiene bien informados/as acerca de asuntos de nuestro interés. Comunicación y Colaboración	 84% 16%	86% (-2)	91% (-7)	95% (-11)
Las reglas de seguridad se respetan cuidadosamente, incluso si eso significa que el trabajo se haga más lento. Entorno laboral & Seguridad	 82% 10% 8%	89% (-7)	84% (-2)	86% (-4)
La compañía hace un buen trabajo para minimizar o eliminar procesos burocráticos innecesarios. Empoderamiento y Eficacia	 63% 27% 10%	69% (-6)	73% (-10)	69% (-6)
Cuento con las herramientas que necesito para realizar bien mi trabajo. Empoderamiento y Eficacia	 83% 6% 10%	82% (+1)	84% (-1)	78% (+5)

● Favorable ● Neutral ● Desfavorable

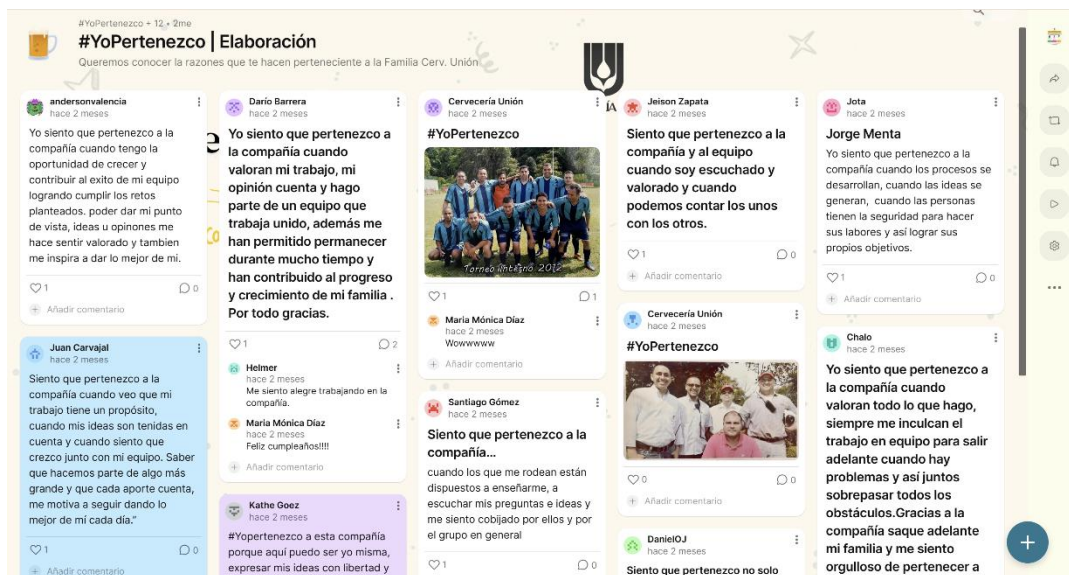
Verde indica una diferencia positiva; Rojo indica una diferencia negativa.

Fuente: Proporcionado por Cervecería Unión

Apéndice E: Hitos importantes de la práctica



Creación de Escape Room virtual para la difusión de los principios corporativos, el cual fue elogiado a nivel Colombia.



Muro virtual creado para fomentar la pertenencia de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.