

Cooperación en el lugar de trabajo

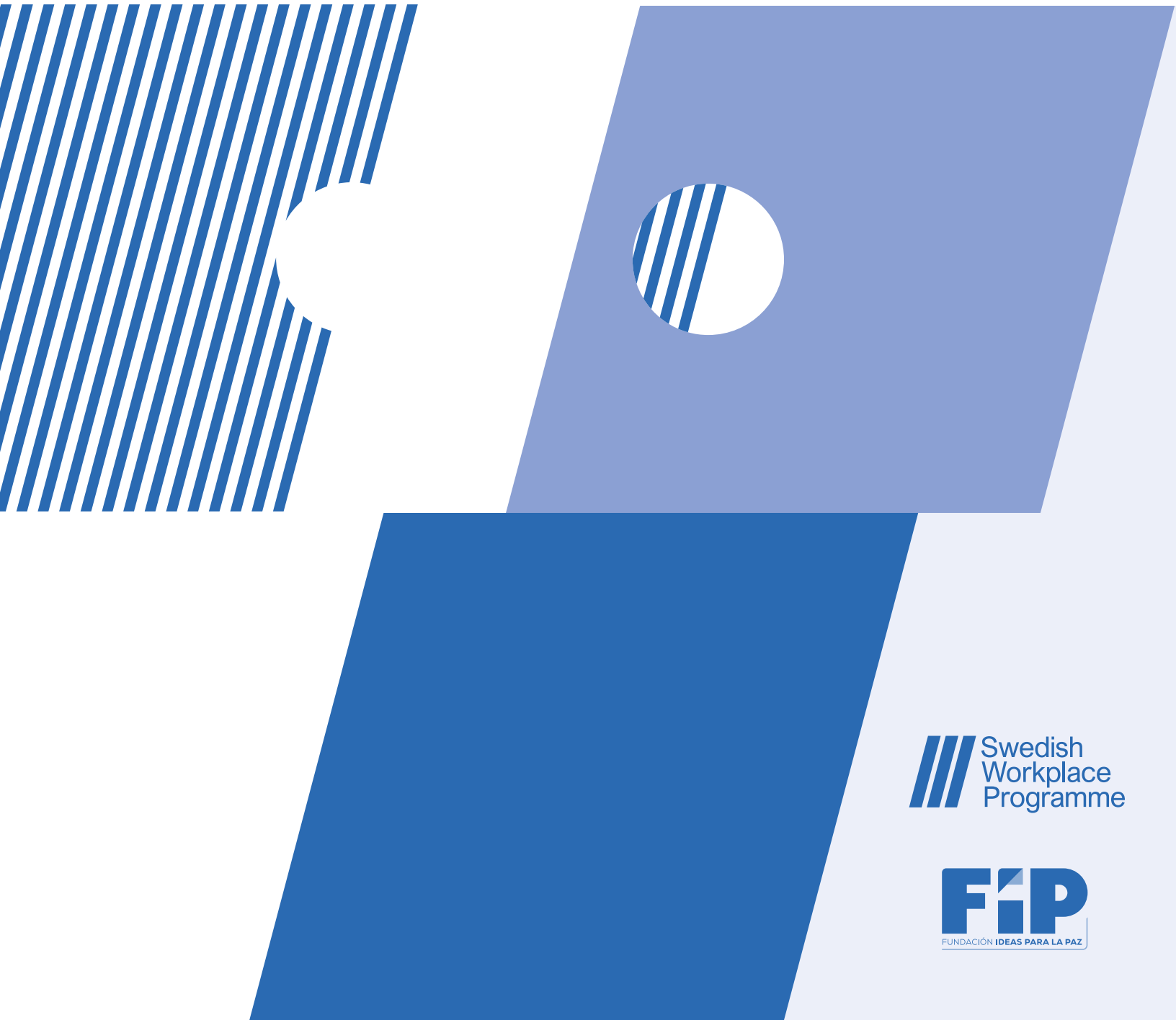
*Encontrando soluciones prácticas
en el contexto colombiano*

 Swedish
Workplace
Programme

FIP
FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ

Cooperación en el lugar de trabajo

*Encontrando soluciones prácticas
en el contexto colombiano*



Swedish
Workplace
Programme

FIP
FUNDACIÓN IDEAS PARA LA PAZ



Este estudio pretende determinar el valor agregado del modelo de diálogo y cooperación del Swedish Workplace Programme para el mercado laboral colombiano. Para hacerlo utiliza unos casos de estudio que no implica que los autores certifiquen el desempeño de dichas empresas en materia de ESG.

Autor:

Fundación Ideas para la Paz

Propiedad:

Swedish Workplace Programme

Fotografías:

Archivo FIP, SKF, Securitas, Epiroc y SWP

Diseño y diagramación:

Ladoamable S.A.S.

@ladoamable

Impresión:

Crear Promocionales S.A.S.

@crearpromocionales

ISBN:

978-628-7558-51-9

**BOGOTÁ
COLOMBIA
2024**

Reservados los derechos. No se permite reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información ni transmitir alguna parte de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etc., sin el permiso previo de los titulares de los derechos de propiedad intelectual

Contenido

	Introducción	9
01	Proceso metodológico	13
	Primera fase - 2022	15
	Segunda fase – 2023	16
02	El Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP	19
03	Estudios de caso: Las experiencias de SKF Latin Trade, Epiroc y Securitas	23
	SKF Latin Trade	25
	Epiroc	27
	Securitas	29
04	El trabajo decente en Colombia: Un resumen del panorama actual	31
05	Relevancia del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo para el trabajo decente	35
06	Soluciones prácticas para el diálogo y la cooperación en los lugares de trabajo colombianos	43
	El valor agregado del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo para el entorno colombiano	45
	Desafíos del modelo	55
	Oportunidades del modelo	57



Swedish
Workplace
Programme

Este estudio fue realizado por la Fundación Ideas para la Paz (FIP) con el fin de **identificar el valor agregado del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del Swedish Workplace Programme (SWP)** en el contexto del mercado laboral colombiano.

Resumen ejecutivo

Este documento presenta los resultados del estudio “*Cooperación en el lugar de trabajo: Encontrando soluciones prácticas en el contexto colombiano*”, realizado por la Fundación Ideas para la Paz (FIP) con el fin de identificar el valor agregado del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del Swedish Workplace Programme (SWP) en el contexto del mercado laboral colombiano.

Durante 2022, la FIP se centró en comprender a fondo el modelo del SWP, incluyendo su concepto, fundamentos, proceso de implementación y contribución al mercado laboral. En 2023, la FIP documentó experiencias de tres empresas, SKF Latin Trade, Securitas y Epiroc, que implementaron el modelo del SWP en la práctica. Además, realizó talleres presenciales para recibir retroalimentación de diversos actores de la sociedad civil, empresas, Estado, academia y cooperación internacional. El estudio reveló que el modelo del SWP tiene el potencial de fortalecer las relaciones laborales, contribuir al trabajo decente y encontrar soluciones a los conflictos en el lugar de trabajo en Colombia.

Los casos estudiados destacan la importancia de la colaboración entre empleadores y trabajadores para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible en Colombia. Demuestran que el diálogo social facilita la participación de los trabajadores en la toma de decisiones laborales, fortalece su representatividad y promueve la colaboración entre empleadores y empleados, mejorando las relaciones laborales y contribuyendo al bienestar tanto de los empleados como de las empresas.

Valor agregado

El modelo de diálogo y cooperación del SWP se destaca por promover un mejor relacionamiento en el lugar de trabajo, y un mayor compromiso por encontrar soluciones conjuntas a retos y desafíos que enfrentan trabajadores y la empresa como tal. Así, el modelo facilita el empoderamiento, liderazgo y apro-



Los casos estudiados destacan la importancia de la colaboración entre empleadores y trabajadores para promover el trabajo decente y el desarrollo sostenible en Colombia.

piación de asuntos empresariales entre los trabajadores, aportando a llevar la “*política a la práctica*” al reducir la desconexión inicial entre los objetivos de gerencia y el día a día de los trabajadores. El estudio también resalta la capacidad del modelo para gestionar conflictos de manera constructiva, transformando la percepción del conflicto como una oportunidad de mejora. A través de diálogos estructurados, se profundiza en las causas subyacentes del conflicto, fomentando la empatía y facilitando la resolución efectiva. Esto promueve una cultura de colaboración y un enfoque democrático en la toma de decisiones, construyendo confianza.

En el documento se identifica el valor agregado del modelo que permite empoderar a los trabajadores para la toma de decisiones, visibilizar retos y proponer soluciones para aspectos que impactan su bienestar, y superar las brechas de género en el entorno laboral. Su enfoque en la inclusión permite ajustarse a las necesidades y características únicas de cada empresa, promoviendo una cultura organizacional más sólida y diversa. Asimismo, actúa como un impulsor del buen desempeño laboral y la productividad al involucrar a los trabajadores en la identificación y resolución de problemas, así como en la implementación de mejoras y la identificación eficiente de riesgos ESG (*Environmental, Social and Governance*) para las compañías

Finalmente, frente al limitado relacionamiento bilateral entre actores laborales en Colombia, el modelo facilita la interacción directa, superando posibles reticencias históricas o culturales, y contribuyendo a la construcción de relaciones laborales más sólidas y a la mejora del entorno laboral en el país.

Desafíos del modelo

El estudio señala la importancia de abordar los riesgos asociados a las cadenas de valor, especialmente en un contexto global donde los clientes corporativos exigen procesos de trabajo decente y debida diligencia. Se destaca la necesidad de integrar a las PYMES en este proceso y utilizar a empresas ancla como impulsores del diálogo social en toda la cadena de valor. Finalmente, se discute el papel del Estado en el diálogo social y la importancia de dar visibilidad a los beneficios del modelo para su adopción en diversos sectores empresariales.

Oportunidades del modelo

El documento aborda la importancia de sensibilizar sobre los derechos humanos (DD.HH.) en el lugar de trabajo, en línea con los Principios Rectores de Naciones Unidas (PRNU), para fortalecer la debida diligencia, gestionar riesgos, promover la sostenibilidad a largo plazo y mejorar la cultura organizacional. Asimismo, se enfatiza en la oportunidad de coordinar la transición justa a través del diálogo social multisectorial y medidas de adaptación para los trabajadores afectados.

También, se destaca la importancia de involucrar a los trabajadores en los procesos de cambio y aprovechar sus opiniones para mejorar continuamente los procesos y promover oportunidades de innovación. Además, se propone replicar el modelo en las cadenas de valor para abordar riesgos relacionados con el clima laboral y sesgos de género, involucrando a proveedores y contratistas. Finalmente, se identifica la oportunidad de integrar el modelo a las políticas empresariales para fortalecer los programas existentes y transformar la cultura organizacional hacia la eficiencia en el uso de recursos y la participación efectiva de empleadores y trabajadores.



El documento aborda la importancia de sensibilizar sobre los derechos humanos (DD.HH.) en el lugar de trabajo, en línea con los Principios Rectores de Naciones Unidas (PRNU), para fortalecer la debida diligencia, gestionar riesgos, promover la sostenibilidad a largo plazo y mejorar la cultura organizacional.



***El modelo de SWP facilita
la interacción directa
(...) contribuyendo a la
construcción de relaciones
laborales más sólidas y
a la mejora del entorno
laboral en el país.***

Introducción

El trabajo decente hace alusión a un empleo digno, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad¹. Significa la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para todos. El trabajo decente implica mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y trato para todos.

Un componente esencial del trabajo decente es el diálogo social para promover consensos y participación de los actores clave en el mundo del trabajo. El diálogo en el lugar de trabajo se ha configurado como el camino para construir el consenso y la necesaria cohesión de los actores para privilegiar modos de organización y culturas organizacionales inclusivas, propiciar el entendimiento y la cooperación entre la organización y sus miembros, y equilibrar las partes que intervienen en la negociación colectiva; además de ser un hito importantísimo en el avance hacia un sistema eficaz de relaciones laborales con enfoque en derechos humanos². En esa medida el diálogo social es también un facilitador que promueve el trabajo decente.

Si bien en Colombia ha habido un crecimiento en la ocupación³ en los últimos años, el empleo no siempre reúne condiciones de estabilidad y seguridad, ni tampoco de ingresos regulares, acceso a protección social o posibilidades de diálogo social⁴. Por ejemplo, en el país el 41 % de los trabajadores formales en Colombia no reciben el pago de erogaciones económicas derivadas de la relación laboral, como prestaciones sociales, vacaciones, primas y cesantías, entre otra⁵. Así mismo, un 24 % manifestó haber vivido casos de maltrato y acoso y un 21 % afirma haber tenido problemas relacionados con la terminación del contrato de trabajo⁶. Aún más problemático es que Colombia es el segundo país con mayores violaciones a la vida, libertad e integridad contra sindicalistas. Además, según la ENS, en 2022, Colombia tenía solo un 4,28 % de sindicalización. Esto equivale a 856.099 miembros de sindicatos de una población económicamente

////////

¹ OIT. (2004). ¿Qué es el trabajo decente? Disponible en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.html

² OIT (s.f.). Diálogo Social. Disponible en: <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-es/index.html>

³ De acuerdo con el Observatorio del Mercado del Trabajo del Ministerio de Salud y Protección Social, ocupación es lo que las personas se encontraban haciendo durante un período de referencia en una de las siguientes situaciones: i). Trabajó por lo menos una hora remunerada en la semana de referencia; ii) Los que no trabajaron la semana de referencia, pero tenían un trabajo; iii) Trabajadores sin remuneración que trabajaron en la semana de referencia por lo menos una hora. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx>

⁴ Escuela Nacional Sindical (2021). Informe de Trabajo Decente en Colombia 2020 – 2021 Disponible en: <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2021/10/INFORME-DE-TRABAJO-DECENTE-2021-.pdf>

⁵ Universidad de los Andes, N. Ramírez (2021). Cumplimiento de la regulación y conflictividad laboral en Colombia. Contribución a la misión de empleo 2021. Disponible en: https://www.misionempleo.gov.co/Documentos%20compartidos/Informe_Final_Doc_Diagnostico/Cumplimiento_regulacion_y_conflictividad.pdf

⁶ Ídem.

activa de 19.950.000 trabajadores. También, según la USO, la negociación colectiva se redujo un 70 % en 2022.

Si bien a nivel nacional y estatal existen varias instancias que buscan fomentar el diálogo, su implementación a nivel empresarial y bilateral, entre empleados y empleadores, no es significativa. Desde el sector privado, el diálogo social no siempre es visto como una herramienta fundamental para construir relaciones de confianza entre las empresas y los trabajadores ni para solucionar importantes conflictos económicos y sociales en el lugar de trabajo. Ello, sumado a la falta de voluntad política y de compromiso de las partes interesadas, impacta negativamente en el trabajo decente y en el ejercicio de los derechos laborales, lo cual dificulta la construcción de relaciones de confianza y la resolución de conflictos.

Esto resalta la importancia de promover una cultura de diálogo social en todos los sectores para garantizar un trabajo digno, en línea con el compromiso que Colombia ha asumido de promover el trabajo decente y el diálogo social en el país a través de convenios de la OIT que ha ratificado, como:



Convenio sobre la Libertad Sindical y la Protección del Derecho de Sindicación
(Convenio N° 87).



Convenio sobre el Derecho de Sindicación y de Negociación Colectiva
(Convenio N° 98).



Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación)
(Convenio N° 111).



Convenio sobre la Igualdad de Remuneración
(Convenio N° 100).



Convenio sobre la Edad Mínima (Trabajo)
(Convenio N° 138).



Convenio sobre las Peores Formas de Trabajo Infantil
(Convenio N° 182).



Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo.

Ante estos retos, el Swedish Workplace Programme (SWP) ha promovido el uso de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo (en adelante, el "modelo"), basado en el modelo del mercado laboral sueco, que busca promover el trabajo decente y fomentar la sostenibilidad empresarial en el país a través de programas piloto. Al implementar una metodología alternativa de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, el modelo busca tanto mejorar la relación entre empleados y gerencia como aportar conocimiento de valor a los actores sociales para que asuman retos que impacten que impactan el bienestar y la productividad. Esto pretende generar confianza y relaciones sólidas que contribuyan a la resolución de conflictos en el ámbito laboral del entorno de negocios y a afrontar los cambios que presenta el mercado para los actores del mercado laboral. Para hacerlo, implementa una metodología de trabajo con comités internos que integra elementos claves de la teoría del cambio.

La teoría del cambio se basa en la comprensión de los procesos laborales y en la implementación de acciones estratégicas para influir en esas dinámicas y lograr mejoras significativas en el empleo, las condiciones laborales y la igualdad de oportunidades. Esta teoría se centra en identificar los factores clave que impulsan el cambio en el mercado laboral y en diseñar estrategias efectivas para mejorar las condiciones laborales y el empleo. Algunos elementos fundamentales de la teoría del cambio en el mercado laboral incluyen: la identificación de necesidades y problemas del mercado laboral, la definición de objetivos y metas que se pretenden lograr en el mercado laboral, la identificación de actores clave involucrados en el mercado laboral el diseño e implementación de acciones específicas y el seguimiento constante de las intervenciones implementadas para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

Dado lo anterior, desde SWP se propuso un trabajo de estudio en el que la Fundación Ideas para la Paz (FIP) buscara comprender cuál es el valor agregado, los retos y oportunidades del modelo para el mercado laboral colombiano y los entornos laborales, a partir de los hallazgos identificados en los estudios de caso de tres (3) empresas de matriz sueca que tienen actividad en Colombia, y que sirven de base para ejemplificar la contribución de dicho modelo. Con base en lo anterior, la FIP presenta el informe "Cooperación en el lugar de trabajo Encontrando soluciones prácticas en el contexto colombiano".



Al implementar una metodología alternativa de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, el modelo busca tanto mejorar la relación entre empleados y gerencia como aportar conocimiento de valor a los actores sociales para que asuman retos que impacten que impactan el bienestar y la productividad.

El documento está compuesto de cinco (5) partes, de la siguiente manera:



1.

Proceso metodológico adelantado por la FIP



2.

Explicación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP



3.

Resumen de los estudios de caso de las empresas SKF, Epiroc y Securitas



4.

Análisis del contexto actual de trabajo decente en Colombia



5.

Análisis del valor agregado del modelo en el mercado laboral colombiano

Proceso metodológico



01

1. Proceso metodológico

Para identificar el valor agregado del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP para abordar los desafíos del mercado laboral actual en Colombia, se implementó una ruta metodológica de seis (6) pasos en dos fases.

1.1. Primera fase - 2022

Durante 2022, la FIP buscó comprender a profundidad el modelo, incluyendo su concepto y naturaleza, fundamentos, proceso de implementación en las empresas, alcance, herramientas, metodologías y elementos de contribución al mercado laboral colombiano.

Para este propósito, la FIP realizó una revisión de documentos y soportes relacionados con el modelo. En total, el SWP entregó dieciocho (18) documentos (estudios de caso, informes, presentaciones, piezas gráficas, entre otros) que permitieron conocer el objetivo, y la teoría de cambio del modelo.

De igual forma, se desarrollaron once (11) entrevistas de manera virtual con integrantes del SWP y representantes de empresas que conocen y han implementado el modelo. De

manera específica la FIP indagó sobre cómo el modelo facilita a las empresas fortalecer sus relaciones laborales, contribuye al trabajo decente y permite encontrar soluciones a los conflictos en el lugar de trabajo.

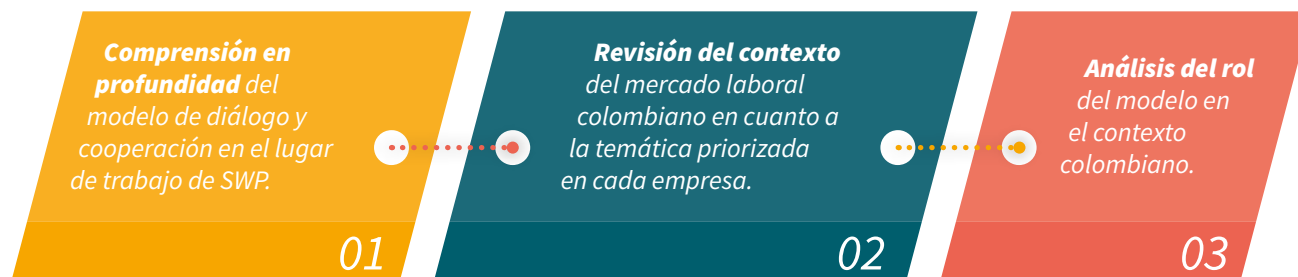
Como siguiente paso, la FIP buscó comprender el estado actual del trabajo decente en Colombia, para lo cual revisó y analizó información secundaria de más de sesenta (60) documentos (como informes de entidades públicas, ONG, publicaciones de medios de comunicación, entre otros), para comprender de manera general el contexto del mercado laboral colombiano.



Mas de 60 documentos
internos y externos
revisados, incluyendo
registros de prensa.

GRÁFICA 1

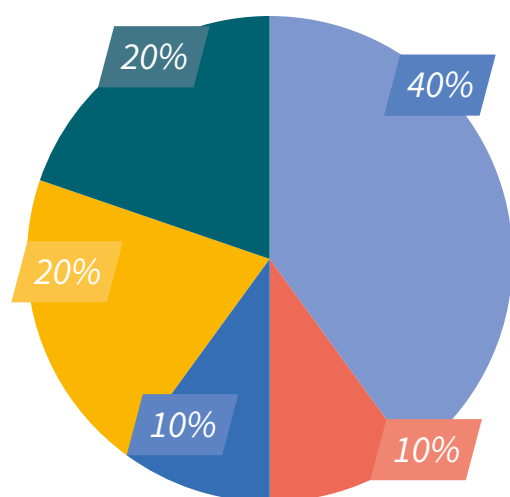
PROCESO METODOLÓGICO PARA IDENTIFICAR EL VALOR AGREGADO DEL MODELO



Además, la FIP realizó diez (10) entrevistas exploratorias (virtuales) con actores expertos (incluyendo entidades públicas, organismos internacionales organizaciones de la sociedad civil, la academia y otras empresas y gremios conocedores del trabajo decente, el diálogo social y el mercado laboral colombiano).

GRÁFICA 2

ENTREVISTAS REALIZADAS CON ACTORES EXPERTOS



Fuente: Elaboración propia – FIP

Por último, la FIP analizó el rol del modelo en el contexto colombiano en torno al diálogo social, la promoción del trabajo decente y su impacto en la prevención y resolución de conflictos en el lugar de trabajo, para lo cual se elaboró una matriz que identificó: (1) los principales riesgos laborales para las empresas en Colombia, (2) logros y herramientas del modelo, (3) la relación de los logros y herramientas del SWP con el trabajo decente y la prevención y resolución

de conflictos en el lugar de trabajo y (4) otros asuntos y herramientas a considerar por el SWP para una mayor contribución en el contexto colombiano. El proceso terminó, en su primera fase, con una nota conceptual elaborada por la FIP sobre el valor agregado del modelo y sus beneficios para el mercado laboral colombiano.

1.2. Segunda fase – 2023

En la segunda fase del proceso, en 2023, la FIP documentó tres (3) experiencias de empresas en las que se implementó el modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP, (a saber, SKF, Securitas y Epiroc), para conocer cómo se abordan los desafíos del mercado laboral en la práctica y denotar sus fortalezas, retos y oportunidades. Asimismo, buscó escuchar voces diversas frente a la aplicabilidad de un modelo como el del SWP en el entorno productivo del país, a partir de talleres con actores clave interesados para recibir retroalimentación sobre las recomendaciones y resultados del estudio del modelo (ver Gráfica 3).

Como primer paso, la FIP analizó información secundaria de las empresas, así como información del proceso de implementación del modelo en cada una de ellas. Para ello, se revisaron más de ochenta (80) documentos, entre políticas e informes de las empresas, así como presentaciones, matrices, grabaciones de entrevistas y demás documentos del proceso de SWP en sí mismo.

Para el siguiente paso, la FIP realizó una serie de entrevistas individuales y grupos focales con cada una de las empresas, a fin de identificar las percepciones de las personas trabajadoras frente al modelo y el proceso en sí mismo que llevaron a cabo. En total se entrevistaron más de cincuenta (50) personas entre miembros de los comités impulsados por SWP, y personas trabajadoras no miembros.

A través de cuestionarios semiestructurados, se recolectó información sobre diversos aspectos relacionados con el desempeño del comité, incluyendo sus logros, la percepción que tiene en toda la empresa, su composición, los logros alcanzados hasta la fecha, los desafíos que aún persisten tanto en la empresa como en los propios comités, y una perspectiva hacia el futuro sobre las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad de los comités, entre otros aspectos relevantes.

A su vez, la FIP indagó a las personas no miembros del comité en cada empresa sobre su conocimiento del proceso con SWP, su percepción, sus opiniones frente a los logros y oportunidades de mejora.

Como punto de llegada, y a fin de tener una perspectiva más amplia que incluyera múltiples visiones sobre la viabilidad de un modelo como este en el país, la FIP desarrolló

tres (3) talleres presenciales en Bogotá, en los que compartió sus hallazgos y conclusiones a actores de la sociedad civil, las empresas, el Estado, la academia y la cooperación internacional, para que pudieran retroalimentar y aportar ideas desde su conocimiento y experiencias.



Más de 50 entrevistas
a trabajadores de
empresas suecas con
operaciones en Colombia.

GRÁFICA 3

PROCESO METODOLÓGICO DE LA SEGUNDA FASE





El Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP



02

2. El Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP

El *Swedish Workplace Programme (SWP)* es un programa de desarrollo financiado por el gobierno sueco que busca abordar desafíos de las compañías y otros grupos de interés del ecosistema de negocios, así como promover el bienestar de los colaboradores, la productividad corporativa y la sostenibilidad social, ambiental y económica del negocio.

El Programa en el Lugar de Trabajo del SWP (en adelante, “*el programa*”) tiene como objetivo acompañar y facilitar estrategias que buscan desarrollar capacidades dentro de las empresas o a lo largo de sus cadenas de valor para abordar desafíos de manera práctica. El programa fomenta una mayor colaboración con los empleados y grupos de interés a través de la creación de comités, conformados por todos los niveles de la empresa, o el fortalecimiento de aquellos ya existentes.

El programa se despliega a partir de un proceso de 6 fases, como se describe en la Gráfica 4.

La finalización del proceso de implementación del modelo va precedida de un seguimiento adelantado por el SWP con el Comité, en donde los actores que participan comparten lecciones y experiencias aprendidas del trabajo conjunto a lo largo del proceso de su implementación. Todo el proceso culmina con la salida de SWP del acompañamiento a la empresa, que, con su conocimiento instalado, será capaz de continuar con las iniciativas, fortaleciendo así su independencia.

El SWP fomenta que las empresas compartan los aprendizajes y buenas prácticas que se hayan identificado con los demás integrantes de la red del SWP, e inclusive con su cadena de suministro. De esta manera se crea un apoyo entre pares y se contribuye a encontrar soluciones prácticas y eficientes a los conflictos en el lugar de trabajo.

GRÁFICA 4

FASES DEL PROGRAMA EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SWP





Retos

y oportunidades
de mejora del
modelo

CORT.

CAMBIO

Dificultad de
establecer por
los temas
personalizados

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Desarrollo
de los temas
de la matriz
de la economía

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Atención
efectiva
a las necesidades
de los usuarios

Cómo
Aplicar en una
micro-pequeña
empresa (de 10
empleados, p.ej.)

Cómo
Aplicar en una
micro-pequeña
empresa (de 10
empleados, p.ej.)

La matriz de la
economía en el
país es informal...
¿eh? ¿eh?

Exigir (?)
participación
y compromiso
de los usuarios



Estudios de caso: Las experiencias de SKF Latin Trade, Epiroc y Securitas



03

3. Estudios de caso: Las experiencias de Epiroc, SKF y Securitas

En 2023, la FIP realizó 3 estudios de caso sobre la experiencia de la implementación del modelo en 3 empresas de matriz sueca con operaciones en Colombia, que fueron seleccionadas por el SWP, dado el proceso que acompañaron en cada una, a saber: Epiroc, SKF y Securitas.

A continuación, se presentan de manera resumida los hallazgos de la FIP para cada caso:

3.1. SKF

SKF Latin Trade es una empresa sueca dedicada a la importación de rodamientos, motores, poleas y maquinaria, que desde Bogotá centraliza las operaciones de Colombia, Ecuador, Centro América y el Caribe. En 2021 inicia la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP para apoyar el proceso de la estrategia de crecimiento corporativo y fortalecer los programas de sostenibilidad empresarial. A través de la implementación del programa se identificó que en SKF Latin Trade había la necesidad de alinear la estrategia de sostenibilidad de casa matriz denominada “SKF Latin Trade Care”, con las actividades que la empresa en Colombia realizaba de manera aislada y desconectada en el país. Asimismo, se detectaron retos en áreas de productividad, gestión del cambio, innovación y aprendizaje dentro de la empresa.

La implementación del modelo implicó la creación de un comité denominado “Comité de Sostenibilidad”, conformado por dos grupos de trabajo: el grupo de Responsabilidad Social Corporativa y el grupo de Clima Organizacional. El Comité, a través de su plan de trabajo, realizó actividades de capacitación y generación de conocimiento, bienestar e integración del talento humano, y desarrollo de acciones asociadas a la estrategia de sostenibilidad empresarial de SKF Latin Trade. Producto del trabajo del Comité y sus gru-

pos, más el acompañamiento del SWP, la FIP pudo identificar que los principales resultados del modelo en SKF Latin Trade se reflejaron en la estructuración e implementación de un modelo de sostenibilidad en la empresa. Este proceso permitió profundizar y materializar las estrategias y actividades que anteriormente se llevaban a cabo de manera aislada, y generó nuevos enfoques para la compañía. Estos nuevos enfoques les permitieron complementar sus iniciativas ambientales con las dimensiones de negocio y personas, contribuyendo así a una visión más integral y sostenible de la organización.

El logro anterior fue el resultado de las acciones dirigidas a crear y fortalecer habilidades de liderazgo, ambientes de trabajo inclusivos y participativos, además de generar participación de los trabajadores en la creación, desarrollo e implementación de las actividades de sostenibilidad de la empresa, lo cual, sin duda, promovió su alineación a la política de sostenibilidad global.



Producto del trabajo del Comité y sus grupos, más el acompañamiento del SWP, la FIP pudo identificar que los principales resultados del modelo en SKF Latin Trade se reflejaron en la estructuración e implementación de un modelo de sostenibilidad en la empresa.

El éxito y la relevancia del modelo se han manifestado claramente en la transformación del Comité de Sostenibilidad de la empresa, el cual ha evolucionado para convertirse en un grupo de carácter institucional dentro de la organización. Esta evolución garantiza su continuidad más allá del acompañamiento del SWP. Este cambio resalta la importancia de canalizar la estrategia de sostenibilidad a través del Comité, y especialmente de involucrar a los trabajadores de SKF Latin Trade de manera voluntaria en sus iniciativas. Esto ha permitido poner en marcha una política respaldada por la casa matriz y de interés genuino para los empleados, lo cual habría sido muy difícil de lograr de otra manera.

La FIP identificó retos específicos para SKF Latin Trade mediante los resultados obtenidos en los talleres con actores relevantes del mercado laboral colombiano, estos estuvieron relacionados con la gestión de cargas laborales en relación con las actividades propias del comité. Es preciso generar medidas para incidir lo menos posible en las labores ordinarias de los miembros y de esta forma garantizar su permanencia e interés en la iniciativa; lo anterior implica poner en primer lugar su salud física y mental, máxime la de aquellos con menos experiencia en los temas que se abordan. Además, se destaca el reto de asegurar que los

trabajadores reconozcan el valor del Comité de Sostenibilidad en la empresa.

Debido a que la organización cuenta con un número reducido de empleados, existe el riesgo de que los resultados y beneficios del Comité se les atribuyan a áreas diferentes, como la de sostenibilidad.

Respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de SKF Latin Trade, se identificaron tres estrategias:

- **Impactos en la cadena de valor de las compañías.** Se resalta la importancia de integrar a las cadenas de valor en estrategias de diálogo y construcción conjunta de valor agregado para el fortalecimiento de los procesos, con el fin de garantizar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y fomentar el trabajo decente.
- **Educación.** Se impulsa cambios sociales a partir de las necesidades de las industrias. Para ello, crea alianzas estratégicas con instituciones educativas. Estas alianzas buscan promover la industria, desarrollar conjuntamente programas que fortalezcan la



El éxito y la relevancia del modelo se han manifestado claramente en la transformación del Comité de Sostenibilidad de la empresa, el cual ha evolucionado para convertirse en un grupo de carácter institucional dentro de la organización.



educación formal y enfocarse en territorios con contextos de pobreza o desescolarización.

- **Articulación de los lineamientos de las empresas subsidiarias con las políticas del grupo.** Se busca transformar la cultura organizacional hacia una que permita la eficiencia en el uso de los recursos e integre nuevas iniciativas para fortalecer los programas ya existentes en las empresas.

3.2. Epiroc

Epiroc es una compañía sueca dedicada a la venta de soluciones de productividad sostenible para la industria de la minería. Antes de la implementación del modelo, el ambiente laboral en Epiroc estaba marcado por brechas en la información y la comunicación entre los empleados, lo que dificultaba la coordinación y la colaboración entre las áreas. La baja representación de género en el área de operaciones y la presencia de sesgos inconscientes en el lugar de trabajo requerían una solución duradera, lo que implicaba desarrollar capacidades de liderazgo, especialmente entre los mandos intermedios, para abordar estos desafíos de manera efectiva y continua. En respuesta, se creó el Comité en Acción, que fue elegido y conformado por los colaboradores a través de la elección democrática de sus representantes, hecho que fortaleció aún más su compromiso y su capacidad para influir en el cambio organizacional.

En la fase diagnóstica del proceso, el Comité identificó tres (3) retos relevantes sobre los que se debía trabajar y para los cuales sus miembros debían ser agentes de cambio:

1. **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, respecto a la participación voluntaria de empleados en estos asuntos y en canales de escucha para que la empresa pudiera recibir sus ideas y opiniones en esta materia;
2. **Estilos de liderazgo y toma de decisiones**, en cuanto al empoderamiento de los trabajadores y el reconocimiento del trabajo de las personas;
3. **Comunicación y relacionamiento**, frente a las brechas de comunicación entre equipos de trabajo y entre áreas, espacios de escucha y habilidades blandas.

Para el caso de RSC, la empresa conformó un subcomité de Responsabilidad Social Corporativa con el fin de mejorar la comunicación con los clientes, fomentar el voluntariado corporativo y promover un abastecimiento sostenible. Estas acciones se orientaron a fortalecer la sostenibilidad y aumentar la influencia de la empresa en sus grupos de interés. Adicionalmente, se priorizaron iniciativas como la formación en Derechos Humanos (DD. HH.), el fortalecimiento del código de conducta de la empresa y su matriz de riesgos, además de proyectos relacionados con reforestación (a través de iniciativas de siembra de árboles en los lugares de operación); y la creación de alianzas estratégicas con fundaciones para llevar agua a regiones del país con esa necesidad.

Respecto a los asuntos de Ambiente Laboral y Diversidad e Inclusión, estos corresponden al subcomité de Clima y Cultura, el cual impulsa acciones orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la mejora en la toma de decisiones. A través del subcomité y con el respaldo del Comité en Acción, se llevaron a cabo estrategias de empoderamiento y liderazgo femenino, con el objetivo de sensibilizar a las gerencias sobre la importancia de la diversidad e inclusión. Además, se implementaron programas específicos para fortalecer el liderazgo femenino tanto al interior de la empresa como en los entornos de intervención directa. Se reconoció que el cambio debía manifestarse en todos los niveles de liderazgo, abordando simultáneamente los sesgos existentes en el sector.

En el ámbito del fortalecimiento del ambiente laboral, la implementación del modelo condujo a la creación de espacios de diálogo con empleados, en donde los empleados podían compartir de manera libre sus ideas y sugerencias en pro de los objetivos empresariales, sin tener que ser miembros del Comité en Acción para poder compartir sus opiniones. En suma, es un espacio con un enfoque de relacionamiento organizacional diferente a las convenciones de las estructuras tradicionales gerenciales, promoviendo el diálogo transparente y abierto. Por otra parte, la formación y capacitación en materia de liderazgo en los mandos medios de la organización ha generado mejoras en la agilidad operativa de Epiroc, quienes se han convertido en figuras clave para la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad. Frente a los procesos de comunicación, se promovió un modelo anti jerárquico, transparente y abierto, por medio del cual se incrementó el nivel de confianza de los empleados al poder expresar sus opiniones, preocupaciones y desacuerdos, en un entorno en el que se valora la diversidad de perspectivas.

Aunque se observaron progresos en la adopción de nuevas prácticas, aún hay áreas de mejora frente a la implementación del modelo en Epiroc. Estos desafíos fueron corroborados durante los talleres de retroalimentación, en donde participaron los actores de mayor relevancia en el ámbito laboral colombiano.

- **Mejor asignación de las labores del comité a los miembros del Comité**, puesto que su participación representa una carga adicional a los oficios propios de su cargo laboral.
- **Mayor visibilidad de las acciones del Comité**, puesto que no todas las personas al interior de Epiroc reconocen la relevancia de este, frente a las dinámicas empresariales y los cambios que puede lograr.
- **Fortalecimiento de los mecanismos de divulgación**, razón por la cual no todas las áreas de la em-

presa reconocen los esfuerzos realizados desde el Comité y ello dificulta la replicación de buenas prácticas en el resto de las áreas no influenciadas por el Comité de manera directa.

- **Fortalecimiento de la cultura organizacional**, con el fin de que la empresa pueda seguir promoviendo sus buenas prácticas en el tiempo, cuando el SWP ya no esté acompañándolos.

Resulta necesario fomentar la sensibilización en temas de género e inclusión, ya que persisten inquietudes y brechas, especialmente entre los hombres. Algunos empleados, por ejemplo, no identifican la necesidad de abordar este tipo de temáticas al interior de la empresa. Finalmente, el Comité tiene la posibilidad de considerar otras cuestiones, como la debida diligencia en derechos humanos. Para ello, podría sugerir un plan de acción que facilite la implementación de medidas y fomente la participación de todos los empleados. Esta iniciativa es viable, ya que tanto la alta dirección como la mayoría del personal muestran un gran interés en el Comité y sus propuestas.

Respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de Epiroc, se identificó que:

- Abordar temáticas relacionadas con los derechos humanos permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los impactos de sus operaciones sobre los derechos humanos, con el objetivo de detener, prevenir y mitigar posibles violaciones, a través de la implementación de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo.
- La diversidad de integrantes en la composición del comité desempeña un papel fundamental en el compromiso y la adaptabilidad de los empleados en los procesos que conciernen a la organización,

ya que se consideran múltiples puntos de vista antes de implementar cambios significativos en la empresa.

Con el fin de disminuir los riesgos relacionados con el clima laboral y sesgos de género en el lugar de trabajo, es importante que el modelo contemple no solo a los empleados de la empresa sino también a los proveedores y contratistas (PyC) de las cadenas de valor, que en muchos casos comparten el mismo lugar de trabajo con los empleados.

3.3. Securitas

Securitas es una compañía sueca fundada en 1934, dedicada a prestar servicios de seguridad, con más de 50 años de presencia en el país. Securitas Colombia pertenece a la División Iberoamérica del Grupo Securitas AB y en el país antes operaba bajo el nombre Seguridad Burns de Colombia y a partir de 2007 como Securitas, tras la adquisición de la firma sueca a la nacional colombiana. En el 2020 Securitas inicia un proceso de trabajo conjunto con el SWP, para la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo.

En la fase de diagnóstico se identificaron una serie de impactos relacionados con el crecimiento acelerado de la empresa, que incidió directamente en el relacionamiento entre los liderazgos y empleados de Securitas. La implementación del modelo se centró en fortalecer el Comité de Convivencia existente, con el objetivo de crear nuevos espacios de diálogo y mejorar los procesos operativos para reducir los conflictos entre colaboradores y mandos medios. Asimismo, se buscó transformar las estructuras y la cultura organizacional, que previamente se caracterizaban por ser verticalizadas y rígidas, con una orientación hacia una cultura de mando militar. Este enfoque permitió generar ambientes seguros para todos al interior de Securitas. Adicionalmente, se crearon espacios de formación en materia de comunicación y relacionamiento entre

departamentos, líderes y colaboradores. A pesar de que el comité existente presentaba retos en materia de credibilidad y legitimidad, contaba con el deseo y la posición idónea para impulsar cambios en la organización.

La implementación del modelo se llevó a cabo y tuvo importantes logros, siendo la gestión adecuada de conflictos laborales el más tangible, y que impactó las relaciones entre gerencia y empleados en general. A partir de capacitaciones que brindaba SWP en áreas de comunicación asertiva, uso del lenguaje, escucha activa y habilidades blandas de liderazgo, se produjeron cambios significativos en la gestión de los conflictos. Esto se reflejó en un aumento considerable en el número de quejas recibidas por el Comité, lo que puso de manifiesto una mayor confianza en su capacidad para gestionar los conflictos. Posteriormente, el Comité tuvo reducciones en el manejo de casos individuales, gracias a la confianza que los empleados tenían en él y sus herramientas para gestionar conflictos de forma efectiva.



A través de la incidencia del comité en las dinámicas empresariales, se lograron relaciones laborales más horizontales, menos jerárquicas y con más personas dispuestas al diálogo, permitiendo que, entre los empleados, mandos medios y altos mandos hubiese mejores vías de comunicación, diálogo y participación.

Por otra parte, a través de la incidencia del comité en las dinámicas empresariales, se lograron relaciones laborales más horizontales, menos jerárquicas y con más personas dispuestas al diálogo, permitiendo que, entre los empleados, mandos medios y altos mandos hubiese mejores vías de comunicación, diálogo y participación.

Los resultados fueron tan significativos que, aun teniendo el Comité de Convivencia Laboral una función específica, sus acciones llevaron a otras áreas de la empresa, como Recursos Humanos y los líderes operativos, a reflexionar sobre su desempeño en estas temáticas. Esto se reflejó en la incorporación de cambios sustanciales, como mejoras en las encuestas de clima laboral, la implementación de nuevos y más profundos espacios de escucha y relación con los guardias, la transformación de los estilos de liderazgo hacia el empoderamiento del personal, y una nueva priorización del enfoque humano, aspectos que anteriormente no se habían considerado.

Durante los talleres de retroalimentación con actores del mercado laboral colombiano se identificaron retos en la implementación del modelo en Securitas. Algunos de estos son la gestión adecuada de la carga laboral añadida para los miembros del Comité, la divulgación del Comité con sus objetivos y sus logros a la totalidad de una empresa del tamaño de Securitas, las dificultades para transformar la mentalidad en torno a los conflictos laborales y la permeabilidad de los cambios en los mandos intermedios de la compañía.

La capacidad de gestionar estos retos a partir del modelo facilitó la transformación de los recursos humanos al fomentar la escucha activa por parte de los líderes hacia los empleados, comprendiendo sus opiniones y creando entornos seguros, lo cual les permitió reconocer que todos están en el mismo equipo, incluso cuando surgen conflictos. Precisamente el valor de este caso es la mejora de las relaciones con empleados y líderes y la transformación de

recursos humanos que se traduce en la pérdida del miedo a escuchar a los empleados, manifestar opiniones y generar ambientes seguros, especialmente en un contexto como el colombiano donde es común la falta de relacionamiento, que lleva a retos en el desempeño, retos reputacionales del personal, falta de compromiso, entre otros.

Respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de Securitas, se destacan dos aspectos fundamentales:

- Los comités, en este caso el Comité de Convivencia Laboral, tienen la capacidad de generar impactos en el relacionamiento entre la gerencia y los empleados, mejorando la percepción de bienestar e incrementando los niveles de productividad de la empresa.
- Las propuestas que surgen de los comités no se limitan a influir en los empleados que participan en ellos, sino más bien, abarcan todas las áreas de la empresa. Por ello, la transformación de la cultura organizacional se convierte en una responsabilidad compartida por toda la organización.



La mejora de las relaciones con empleados y líderes y la transformación de recursos humanos (...) se traduce en la pérdida del miedo a escuchar a los empleados, manifestar opiniones y generar ambientes seguros.

Relevancia del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo para el trabajo decente



04

4. Relevancia del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo para el trabajo decente

El **trabajo decente** es un concepto estrechamente relacionado con la dignidad humana y el ejercicio de los DDHH alrededor de las actividades laborales. La Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) define trabajo decente como una *“(expresión) de lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno”*⁷. Esta organización a su vez reconoce el potencial de América Latina y el Caribe para avanzar en la consolidación de prácticas de trabajo decente propiciadas por políticas con coherencia social y generación de desarrollo económico⁸.

En contextos cuyas demandas sociales están estrechamente vinculadas con los déficits de trabajo decente: brechas salariales, protección social limitada, altas tasas de informalidad, desempleo, trabajo infantil, entre otros, el diálogo social desempeña un papel relevante para que hombres y mujeres cuenten un trabajo productivo y decente, en condiciones de libertad, seguridad y dignidad. De igual forma, el diálogo social mejora la representatividad de los colaboradores al garantizar su participación en la toma de decisiones laborales, fortalece la voz de los trabajadores, promueve la representatividad y la colaboración entre empleadores y empleados, y proporciona un marco para la resolución de conflictos en el lugar de trabajo.

El **diálogo social**, entendido a la luz de los estándares laborales de la OIT, es el intercambio de información, la consulta, la negociación y, en algunos casos, la colaboración entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre cuestiones de interés común relacionadas con la política económica y social. El diálogo social puede clasificarse en dos tipos principales: por un lado, el diálogo tripartito en el que participan representantes de los gobiernos, los empleadores y los trabajadores. Este tipo de diálogo aborda una gama amplia de temas laborales y sociales, y puede incluir políticas y legislación laboral. Por otro lado, el diálogo social bipartito se caracteriza porque participan

los representantes de los empleadores y los representantes de los trabajadores. Este tipo de diálogo se centra en los asuntos laborales, y parte del reconocimiento de que los actores sociales se necesitan entre ellos.

El diálogo bipartito es una herramienta esencial para el crecimiento de las empresas y el bienestar de los trabajadores, en tanto fomenta las relaciones laborales y prepara el entorno laboral para interacciones más completas, incluyendo una comunicación abierta, inclusiva y colaborativa. Además, cuando los procesos de diálogo social son exitosos tienen la ventaja de solucionar conflictos sobre importantes temas económicos y sociales, alentar el buen gobierno, mejorar la paz y la estabilidad social y laboral, así como impulsar el progreso económico⁹.

De manera particular, el **diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo** son una herramienta probada para la construcción participativa e inclusiva de soluciones de beneficio común. Se refiere al proceso mediante el cual los trabajadores y la gerencia participan y debaten sobre la resolución de temas de interés mutuo que no están dentro del ámbito de la negociación colectiva. De esta manera, se identifican las necesidades, intereses y dificultades dentro la empresa, y llegan a consensos y decisiones consientes, competitivas y sostenibles, que promueven el trabajo decente¹⁰.

Para resolver los conflictos en el lugar de trabajo el diálogo social prioriza las relaciones, dado que establece un espacio donde las partes interesadas pueden comunicarse abierta y constructivamente para abordar preocupacio-

7 Organización Internacional del trabajo. (2004). ¿Qué es el trabajo decente? Disponible en: https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm

8 Organización Internacional del trabajo (s.f.) Trabajo decente en América Latina y el Caribe. Disponible en: <https://www.ilo.org/americas/trabajo-decente-america-latina-caribe/lang-es/index.htm>

nes, y en esa medida sienta las bases para resolver conflictos y encontrar soluciones. En esa medida, el diálogo social puede implicar procesos de cooperación y consulta en el lugar de trabajo o dar lugar a un acuerdo sustantivo, como un acuerdo social, pacto, o convenio colectivo.

El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo pueden ser un medio importante para obtener la voz y compromiso de los trabajadores en el día a día de las operaciones de la empresa y desarrollar modelos de alta confianza de las relaciones laborales. Lo anterior puede tener efectos positivos tanto en la satisfacción del trabajador como en el desempeño de la empresa, así como una mayor inversión en apren-

dizaje y capacitación interna. El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo también contribuyen a un mejor clima de relaciones laborales, estabilidad laboral y buenas condiciones de trabajo, en esa medida, aportan a la consecución de un trabajo digno para hombres y mujeres.

////////

⁹ OIT (s.f). Diálogo Social. Disponible en: <https://www.ilo.org/ifpdial/areas-of-work/social-dialogue/lang-es/index.htm>.

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo. (2014). La cooperación en el lugar de trabajo la base del éxito empresarial. Manual de formación para gerentes y trabajadores. Disponible en: https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m_formation_1.pdf



El diálogo social mejora la representatividad de los colaboradores al garantizar su participación en la toma de decisiones laborales, fortalece la voz de los trabajadores, promueve la representatividad y la colaboración entre empleadores y empleados, y proporciona un marco para la resolución de conflictos en el lugar de trabajo.



El trabajo decente en Colombia: un resumen del panorama actual



05

5. El trabajo decente en Colombia: un resumen del panorama actual

Como se mencionó previamente, en los últimos años, el empleo en Colombia no ha reunido condiciones de estabilidad y seguridad, ni tampoco de ingresos regulares, acceso a protección social o posibilidades de diálogo social.

A continuación, se presentan algunos factores que revelan la complejidad de los problemas asociados al trabajo en Colombia y muestran que gran parte de la población no goza de sus derechos sociales en el actual mercado laboral del país. A nivel global, Colombia se rankea como el 3er peor país del mundo para los trabajadores¹¹. Factores como la informalidad, las oportunidades de acceso al mercado laboral asociadas al género, la incidencia de la transición justa en la fuerza laboral, y la libertad sindical como derecho humano explican lo anterior. A continuación, se abordan dichos factores de manera breve:

5.1. Informalidad

La informalidad se entiende como *“todo trabajo remunerado (p.ej. tanto autoempleo como empleo asalariado) que no está registrado, regulado o protegido por marcos legales o normativos, así como también trabajo no remunerado llevado a cabo en una empresa generadora de ingresos”*¹². Esta se encuentra relacionada con situaciones de desprotección y desconocimiento de los derechos laborales, en tanto no está sujeta a las disposiciones de la legislación nacional y no logra garantizar las prestaciones sociales al marco del desarrollo de las labores. Según datos del DANE, la proporción de ocupados informales en el trimestre julio – septiembre de 2023 fue del 56,1%. Por una parte, las ciudades con mayor registro de trabajo informal fueron Sincelejo, Valledupar y Riohacha; por otra parte los niveles más bajos de informalidad se registraron en Bogotá, Manizales y Medellín¹³.

Aquellas personas que hacen parte del mercado laboral informal se caracterizan por tener *“bajos niveles educativos, menores niveles de ingreso y se desempeñan en establecimientos de menor tamaño que los trabajadores formales”*¹⁴, representando una situación de vulnerabilidad como sujetos, y necesitando de un enfoque específico para la superación las brechas sociales.

La OCDE, por su parte, reconoce que en Colombia una porción considerable de la población trabaja en el sector informal y carece de protección social y derechos de pensión, y en ese sentido requiere de estrategias multidimensionales que promuevan el desarrollo humano, el fomento de estrategias socioeconómicas y el fortalecimiento de la cooperación en las diferentes industrias¹⁵.

Según un informe de la Universidad de los Andes (2021), el incumplimiento de la ley laboral es más frecuente en empresas medianas y pequeñas (muchas de las cuales hacen parte de las cadenas de valor de las grandes empresas), en las que los costos económicos de la formalidad y falta de conocimiento de la ley laboral obstaculizan en distintos grados su cumplimiento.

////////

¹¹ ITUC CSI. Índice global de los Derechos. Los peores países del mundo para los trabajadores y las trabajadoras. Disponible en: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/ituc_globalrightsindex_2020_es.pdf

¹² Organización Internacional del Trabajo OIT. Ver: empleo informal | OIT/Cinterfor (oit-cinterfor.org)

¹³ DANE (2023). Boletín técnico. Ocupación informal trimestre julio – septiembre 2023. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-jul-sep2023.pdf>

¹⁴ Galvis, L. (2012). Informalidad laboral en las áreas urbanas de Colombia. Banco de la República. Disponible en: https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-164_0.pdf

¹⁵ OCDE (s.f.). Combatiendo la informalidad en Colombia con la economía social y solidaria. Disponible en: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/combatiendo-la-informalidad-en-colombia-con-la-economia-social-y-solidaria.htm>

Por esta razón, las acciones dirigidas a la generación de trabajo decente en las cadenas de valor de las empresas constituyen la mejor manera de asegurar que sea una fuente para realizar, de manera autónoma, los proyectos de vida de hombres y mujeres. En este contexto, resulta cada vez más apremiante la responsabilidad que tienen las empresas de ejercer influencia sobre sus proveedores y contratistas a través del diálogo social, incluso promoviendo la participación activa de los representantes de la economía informal en los procesos de diálogo social.

El diálogo social puede hacer un aporte considerable a la economía por su capacidad de integrar las perspectivas de los trabajadores y las unidades de la economía informal en el diseño de las políticas y toma de decisiones para la transición hacia la formalidad¹⁶.

Actualmente, el Gobierno Nacional ha centrado sus esfuerzos en la inclusión productiva con trabajo decente y apoyo al emprendimiento, particularmente de MiPymes y trabajadores de la economía popular y comunitaria. Si no se acompañan estos emprendimientos con consejos y prácticas para hacer empresa, muchos de esos negocios seguirán en la informalidad. De ahí la importancia de que el diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo involucre a los actores de la economía informal y permee las cadenas de valor de las empresas.

5.2. Discriminación y cuestiones de género

Se evidencia que en la actualidad en Colombia persisten las brechas de género que se traducen en una menor participación de las mujeres en el mercado laboral, segregación a ciertas ocupaciones y menores ingresos en comparación a los hombres¹⁷. Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), la diferencia salarial entre hombres y mujeres es de 12,9 % para el 2019; así mismo, se reporta que las mujeres invierten 41 horas semanales al trabajo remunerado en comparación con 49 horas semanales que invierten los hombres, es decir que, en promedio, los hom-

bres invierten alrededor de 8 horas más a la semana que las mujeres en el trabajo remunerado¹⁸.

Adicionalmente, debe considerarse que las mujeres son las principales víctimas de acoso laboral en el lugar de trabajo, según una encuesta realizada por Función Pública las conductas de acoso sexual en el trabajo más comunes en Colombia son solicitudes o presión para tener sexo (82 %), intento y ocurrencia de acto sexual (79 %), correos electrónicos y mensajes de texto vía celular (72 %) y contacto físico consentido que se pasa del límite (72 %) ¹⁹.

De cerrarse las brechas de género en la participación económica, se añadirían 28 billones de dólares al PIB mundial en 2025, de los cuales para América Latina representaría un incremento de alrededor del 34 % en el PIB para 2025²⁰, lo cual demuestra que el mercado laboral puede aprovechar el potencial de integrar a la mujeres de manera equitativa para lograr un desarrollo socioeconómico en diferentes espacios, siendo necesario que se incluyan a las mujeres en la toma de decisiones para reducir los prejuicios y estereotipos negativos sobre su capacidad de ocupar puestos de liderazgo.

Así, espacios de diálogo en el lugar de trabajo que obliguen a las empresas y a sus empleados a cuestionarse sobre la necesidad y el valor de incorporar cambios sus-

16 OIT (2018) La contribución del diálogo social a la Agenda 2030. Disponible en: https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/sd_2030agenda_es.pdf

17 Fundación Andi, Fundación Corona, USAID (2020) Informe Nacional de Empleo Inclusivo INEI 2018-2019. Disponible en: <https://andi.com.co/Uploads/INEI.pdf>.

18 DANE. Brecha salarial de género en Colombia. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/nov-2020-brecha-salarial-de-genero-colombia.pdf>

19 Función Pública (s.f) Resultados encuesta acoso sexual en el ambiente laboral. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset-publisher/sqxfjubsrEu/content/resultados-encuesta-acoso-sexual-en-el-ambiente-laboral/28585938>

20 DANE, CEPAM y otros. (2020). Mujeres y hombres: brechas de género en Colombia. Disponible en: https://oig.cepal.org/sites/default/files/mujeres_y_hombres_brechas_de_genero.pdf

tanciales en cuestiones de diversidad e inclusión en su cultura organizacional y en su bienestar corporativo, podrían apalancar para lograr entornos laborales más seguros y por ende más productivos. En suma, su impacto para el bienestar de las mujeres y para promover cambios en las conductas y actitudes nocivos para la población femenina verían repercusiones positivas en su productividad y en el relacionamiento de las personas al interior de las empresas.

El diálogo social ha sido un modo de poner de relieve los asuntos de género y de encontrar soluciones conjuntas a estas cuestiones en el lugar de trabajo. A través de un proceso de diálogo social, los directivos y trabajadores pueden abordar los roles de género, promover a las mujeres en la toma de decisiones, apoyar el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal y tratar la brecha salarial de género²¹. Asimismo, una cooperación en el lugar de trabajo

que contemple las cuestiones de género y tenga capacidad de respuesta ayuda a las empresas a atraer a los mejores trabajadores, a mejorar el desempeño de su organización, a reducir los costos que conlleva la rotación de personal, mejorar el acceso a mercados objetivo, y minimizar los riesgos legales y reputacionales. De hecho, las empresas con mayores niveles de diversidad de género en sus equipos ejecutivos son un 21 % más propensas a registrar una rentabilidad por encima de la media²². Si la voz de las mujeres tuviera más peso, procesos de toma de decisiones como el diálogo social tendrían mayor legitimidad, credibilidad y efectividad, en beneficio de todos.

////////

²¹ OIT (2020) La contribución del diálogo social a la igualdad de género. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_679961.pdf

²² McKinsey Global Institute: Delivering through diversity (2017).



El mercado laboral puede aprovechar el potencial de integrar a la mujeres de manera equitativa para lograr un desarrollo socioeconómico en diferentes espacios, siendo necesario que se incluyan a las mujeres en la toma de decisiones para reducir los prejuicios y estereotipos negativos sobre su capacidad de ocupar puestos de liderazgo.



5.3. Transición justa

El Banco Mundial indica que Colombia es uno de los países con mayores tasas de desigualdad, y el crecimiento económico por sí solo no es suficiente para reducirla, pues persisten las barreras económicas y sociales²³. La economía colombiana por su parte se basa en la industria extractiva y la explotación de recursos naturales, lo cual a su vez genera un impacto importante para el medio ambiente, el desarrollo cultural y la protección de los derechos humanos.

Colombia ha venido avanzando en materia de política pública de transición energética justa desde el 2018, en tanto la economía sigue muy enfocada en los combustibles fósiles y se ha necesitado regular la industria para garantizar la protección de los derechos de quienes se ven impactados por sus operaciones. Prueba de la importancia de esta industria en la economía colombiana es que, según la Asociación Colombiana de Petróleo y Gas (ACP), el sector petróleo representó el 40 % de las ventas totales al exterior, aportando \$18,16 billones a las arcas de la Nación²⁴.

Según la OIT, un escenario de transición justa puede generar beneficios socioeconómicos. Si bien podrían perderse alrededor de 7.5 millones de empleos de extracción de combustibles fósiles y de producción de alimentos de origen animal, surgirán alrededor de 22.5 millones de nuevas oportunidades de empleo que compensaran dicha pérdida en sectores de agricultura, producción de alimentos de origen vegetal, energías renovables, silvicultura, construcción y manufactura²⁵. Asimismo, un cambio hacia economías sostenibles generará una modificación en las habilidades laborales, requiriendo *skilling* (adquirir competencias y habilidades en general), *upskilling* (mejora de competencias o habilidades existentes) o *reskilling* (adquirir habilidades o conocimientos completamente nuevos).

La transición justa implicará procesos de diálogo social en el entorno laboral, incluyendo consulta e intercambio de información y construcción de acciones, entre sindicatos, empleadores, trabajadores, gobiernos y otras partes

interesadas del entorno laboral, frente a la creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas industrias, nuevas habilidades, nuevas inversiones y la oportunidad de crear una economía más igualitaria y resiliente.

De hecho, el movimiento sindical global en materia de transición justa establece la necesidad de coordinar la transición a través de procesos de diálogo social multisectorial y especialmente las urgentes medidas de adaptación requeridas para los trabajadores que verán desaparecer sus fuentes de trabajo. Entre ellas cabe destacar el otorgar apoyo económico directo a los trabajadores, financiar procesos de capacitación y reconversión laboral e iniciar procesos de inversión pública y privada que permitan la creación de nuevas fuentes de empleo. El diálogo social aporta a la articulación de estrategias empresariales, el desarrollo de tecnologías limpias, la inversión en infraestructura verde, además del conjunto de medidas que se requieren para suavizar la transición: habilidades de formación, redistribución, políticas del mercado de trabajo y desarrollo y renovación de la comunidad.



La transición justa implicará procesos de diálogo social en el entorno laboral, incluyendo consulta e intercambio de información y construcción de acciones, entre sindicatos, empleadores, trabajadores, gobiernos y otras partes interesadas.

////////

²³ Banco Mundial. (2023). Colombia: Panorama general. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

²⁴ La República. El petróleo dejó \$18,16 billones en impuestos el año pasado, representó 1,3% del PIB. Disponible en: <https://www.larepublica.co/economia/el-petroleo-dejo-18-16-billones-en-impuestos-el-ano-pasado-represento-1-3-del-pib-3527174>

5.4. Relaciones industriales y representatividad de empleados

Colombia es considerado el segundo país más peligroso del mundo para los sindicalistas. Los sindicalistas enfrentan violencia, amenazas, acoso y otras prácticas que limitan su derecho a la libertad de asociación²⁶. El país obtiene un 5 en el Índice Global de Derechos de la CSI (escala de 1 a 5) en libertad sindical y derechos de los trabajadores, reportando “13 asesinatos a trabajadores y sindicalistas en 2021-2022²⁷. Lo que significa que es uno de los peores países del mundo para trabajar dado que no hay garantía de derechos²⁸. Si bien la legislación puede especificar ciertos derechos, los trabajadores en la práctica no tienen acceso a estos derechos y, por lo tanto, están expuestos a regímenes autocráticos y prácticas laborales injustas.

Entre 2020 y 2021 Colombia siguió siendo el país más mortífero para los trabajadores y sindicalistas. Los sindicalistas y sus familias continúan enfrentándose a constantes amenazas contra sus vidas. Los empleadores violan regularmente el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y se han deshecho la representación de los trabajadores mediante despidos selectivos y la no renovación de contratos²⁹. Asimismo, según la Escuela Nacional Sindical, “desde el 1 de enero de 1973 hasta el 31 de diciembre de 2020, se han registrado al menos, 15.317 violaciones a la vida, libertad e integridad cometidas contra sindicalistas. Entre estas, 3.277 homicidios, 428 atentados contra la vida, 253 desapariciones forzadas, 7.541 amenazas de muerte y 1.952 desplazamientos forzados”. En 20 organizaciones sindicales se agrupa más del 80.0 % del total de violaciones a la vida, libertad e integridad.

De acuerdo con la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia, se ha reportado una limitación jurisprudencial al derecho a la huelga en Colombia³⁰, que sumada a la constante violación de derechos humanos en el país, ha llevado a un precario desarrollo del sindicalismo en Colombia. De los trabajadores formales en el país, solo el 12.9 % está sindicalizado³¹.

Ante este panorama, el diálogo social se presenta como una oportunidad para fortalecer la voz de los trabajadores y su capacidad para organizarse. El diálogo social en el lugar de trabajo crea un entorno donde los empleadores y los trabajadores pueden comunicarse de manera abierta y transparente, facilitando la discusión de temas relacionados con los derechos laborales.

A través del diálogo social, se pueden establecer y promover prácticas laborales justas y equitativas. Cuando los trabajadores y los empleadores pueden abordar sus preocupaciones a través del diálogo, es menos probable que surjan tensiones que puedan afectar negativamente el entorno laboral. Involucrar y empoderar a los trabajadores en la toma de decisiones empresariales puede contribuir a un entorno laboral más equitativo y respetuoso del derecho a un trabajo decente.

25 OIT y BID. (2020) El empleo en un futuro de cero emisiones netas en América Latina y el Caribe. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_752078.pdf

26 Vattenfall (2017) A human rights risk assessment in Colombia. Disponible en: <https://group.vattenfall.com/globalassets/corporate/sustainability/doc/A-human-rights-risk-assessment-in-Colombia.pdf>

27 Confederación Sindical Internacional (2022). Índice Global de los Derechos de la CSI 2022. Disponible en: <https://files.mutualcdn.com/ituc/files/2022-ITUC-Rights-Index-Exec-Summ-ES.pdf>

28 ITUC-CSI (2020) ITUC Global Rights Index. Disponible en: <https://www.ituc-csi.org/ituc-global-rights-index-2020?lang=en>

29 ITUC-CSI (2021) ITUC Global Rights Index. Disponible en: https://files.mutualcdn.com/ituc/files/ITUC_GlobalRightsIndex_2021_EN-final.pdf

30 Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (2020). La Libertad Sindical un Derecho Humano. “Defensa y Promoción de los Derechos Humanos Laborales (DDHLL) en Colombia”. Disponible en: <https://centrodocumentacion.cut.org.co/sites/default/files/2022-09/Modulo%20de%20Libertad%20Sindical.pdf> (Tomado el 7 de octubre de 2022)

31 Daniel Pardo (2020). Por qué en Colombia casi no hay sindicatos (y qué tiene que ver eso con los asesinatos de líderes sociales). BBC News Mundo. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-55060513#:~:text=Si%20se%20habla%20solo%20de,una%20representaci%C3%B3n%20de%20pa%C3%ADs%20europeo.>

De este modo, al empoderar a los trabajadores para el diálogo, el modelo da cabida a ser implementado por organizaciones que no necesariamente cuentan con sindicatos, pero que sí pueden poner de relieve las necesidades y preocupaciones de las partes en las decisiones que les afectan contribuyendo a un trabajo decente.

El diálogo social también puede ser una plataforma para educar a empleadores y trabajadores sobre la importancia de la libertad sindical y los derechos laborales en general, fomentando una cultura de respeto mutuo. Este crea un espacio para la colaboración, la comprensión mutua y la resolución pacífica de disputas, lo que puede fortalecer significativamente las condiciones laborales en general, así como la libertad sindical.

En conclusión, el diálogo social en el lugar de trabajo debería desempeñar un papel clave en diversos aspectos de las dinámicas laborales y sociales en el mercado laboral colombiano. Éste está intrínsecamente conectado con aspectos como la informalidad, las brechas de género, la

transición justa en la fuerza laboral y la libertad sindical, dado que fomenta un entorno en el que los diferentes actores pueden colaborar para abordar desafíos laborales y sociales de manera más equitativa y sostenible.

Un diálogo social efectivo puede abordar las necesidades de los trabajadores informales al incluir sus voces en la conversación. También puede ser un vehículo para abordar las brechas de género al promover la igualdad de oportunidades y condiciones laborales, contribuyendo así a crear un entorno laboral más seguro y equitativo. Además, el diálogo social es esencial durante períodos de cambio y transición en la fuerza laboral, como cambios tecnológicos o reestructuraciones. Facilitar conversaciones entre empleadores y trabajadores puede ayudar a planificar de manera más efectiva, identificando las habilidades necesarias y proporcionando formación para una transición justa. Finalmente, un diálogo social efectivo puede contribuir a la prevención de conflictos laborales, lo que a su vez protege la libertad sindical al evitar tensiones que podrían obstaculizar la conformación y ejercicio de los derechos sindicales.



El diálogo social también puede ser una plataforma para educar a empleadores y trabajadores sobre la importancia de la libertad sindical y los derechos laborales en general, fomentando una cultura de respeto mutuo.



Soluciones prácticas para el diálogo y la cooperación en los lugares de trabajo colombianos



06

6. Soluciones prácticas para el diálogo y la cooperación en los lugares de trabajo colombianos

Como resultado de la información primaria y secundaria analizada, además de la elaboración de los estudios de caso y el desarrollo de los talleres de retroalimentación con sociedad civil, Estado, empresas, academia y agencias de cooperación internacional, la FIP identificó algunos elementos que dan cuenta del valor agregado del modelo en los lugares de trabajo colombianos, así como de los desafíos u oportunidades de mejora, los cuales serán presentados a continuación.

6.1. El valor agregado del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo para el entorno colombiano

6.1.1. Empoderamiento, liderazgo y apropiación de asuntos empresariales

En las empresas objeto de los estudios de caso, inicialmente había cierta desconexión entre los objetivos empresariales, gestionados comúnmente por el alto nivel de la compañía, y los empleados de menor rango quienes no percibían que estaban siendo considerados, escuchados o incluso aprovechados en función de sus habilidades, particularmente en asuntos de sostenibilidad corporativa, que no eran parte de las tareas diarias de algunos trabajadores.

La FIP identificó que la puesta en marcha del modelo produjo una mayor conciencia de los objetivos estratégicos de las empresas por parte de los trabajadores, quienes ahora podían manifestar que conocían más de estos objetivos, lo cual a su vez ha generado un mayor involucramiento de los trabajadores en las acciones para la transformación y el fortalecimiento de las políticas empresariales.

Lo anterior se puede explicar gracias a que el modelo fomenta la participación activa de trabajadores de distintos niveles y áreas de las empresas, ayuda a diagnosticar participativamente las preocupaciones y deseos de los trabajadores, y aprovecha sus capacidades para poner en marcha proyectos que no solo generan impactos en su entorno laboral directo, sino que también son impulsores de estrategias empresariales de alto nivel. Ello ha fomentado un sentimiento de involucramiento con la empresa y las personas desarrollan mayor sentido de pertenencia, manifestándose en disposición a contribuir de manera motivada en iniciativas de sus lugares de trabajo.

Así mismo, se identificó que el modelo de diálogo y cooperación brinda herramientas para la construcción de liderazgos y el fomento de comunicación entre los diferentes niveles operativos de la empresa. Una de las actividades que se implementó en SKF fue fomentar que los propios miembros del Comité y representantes de los trabajadores sean quienes expongan ante los directivos los planes y avances de su gestión, es decir, del comité, lo cual propicia propiciando el empoderamiento en los trabajadores y los apropiación de las iniciativas y propuestas. Por su parte, en la experiencia de Securitas, la figura de “Embajador del propósito” le dio un rol a los miembros del comité para que no solo fueran ejecutores de iniciativas, sino que además fueran la voz del comité y los oídos de la empresa. Esto facilitó el contacto entre altos y medios mandos y el resto de la empresa, pues así se daban a conocer y se gestionaban las preocupaciones de los empleados.

Lo anterior muestra una fortaleza del modelo: el Comité les permite a los trabajadores y al nivel gerencial intercambiar ideas sobre problemas, cambios en las operaciones o nuevas iniciativas en los temas priorizados. A través

de los comités, el nivel directivo y gerencial de la empresa puede tener información sobre temas relevantes de gran utilidad para el futuro en la planeación de la empresa. Dado que el modelo necesita de un involucramiento directo y material de los trabajadores en el apalancamiento de las iniciativas, ese acercamiento ‘bottom-up’ permite que las personas se motiven a participar.

Adicionalmente, la construcción conjunta de un plan de acción permite que tanto gerentes como trabajadores participen para encontrar las soluciones adecuadas, lo cual mejora la comunicación recíproca. Adicionalmente, permite que los trabajadores entiendan y se identifiquen con la empresa y sus objetivos, fomentando la innovación y la disposición para compartir nuevas ideas. De esta manera, las personas se empoderan para proponer ideas sobre cómo mejorar el lugar de trabajo y para llevarlas a la práctica. Además, el plan de acción le facilita a la empresa integrar las acciones propuestas en los sistemas de gestión y en los procesos correspondientes, a fin de que aborde los desafíos u oportunidades del lugar de trabajo. Todo lo anterior conduce a crear empresas transformadoras y sostenibles.

Así, en un país como Colombia con multiplicidad de iniciativas de diálogo, resulta importante el modelo porque no solo involucra a las personas para escuchar sus necesidades, sino que habilita espacios para sus ideas, valida sus preocupaciones y las hace protagonistas de sus propios cambios. Esto facilita la identificación de áreas prioritarias de acción para mejorar el trabajo decente en el país, como la protección social, la formalización del empleo, la igualdad de género en el trabajo y el respeto a la libertad sindical, así como el fomento de relaciones laborales basadas en el diálogo y el respeto mutuo. De este modo, el modelo permite llevar a la práctica las políticas de trabajo decente en el día a día, e identificar brechas faltantes para modificar prácticas o políticas relacionadas con los objetivos corporativos y la cultura de las organizaciones.

Si bien en Colombia ha habido un crecimiento en la ocupación³² en los últimos años, el empleo no siempre reúne condiciones de estabilidad y seguridad, ni tampoco de ingresos regulares, acceso a protección social o posibilidades de diálogo social³³. Por ejemplo, en el país el 41 % de los trabajadores formales en Colombia no reciben el pago de erogaciones económicas derivadas de la relación laboral, como prestaciones sociales, vacaciones, primas y cesantías, entre otras³⁴. Así mismo, un 24 % manifestó haber vivido casos de maltrato y acoso y un 21 % afirma haber tenido problemas relacionados con la terminación del contrato de trabajo³⁵. Aún más problemático es que Colombia es el segundo país con mayores violaciones a la vida, libertad e integridad contra sindicalistas.

6.1.2. ‘Desjerarquización’ y relaciones horizontales en el entorno laboral

La FIP identificó también los beneficios que trajo el modelo para la comunicación horizontal en el lugar de trabajo. En Colombia, la cultura de estratificación, que incide en la división de clases sociales y el entendimiento de los cargos como estatus y no como roles, genera frustraciones y conflictos en los lugares de trabajo. Por ello, se resalta del modelo que brinde herramientas para una comunicación bidireccional, a partir de capacitaciones en uso del len-

////////

³² De acuerdo con el Observatorio del Mercado del Trabajo del Ministerio de Salud y Protección Social, ocupación es lo que las personas se encontraban haciendo durante un período de referencia en una de las siguientes situaciones: i). Trabajó por lo menos una hora remunerada en la semana de referencia; ii) Los que no trabajaron la semana de referencia, pero tenían un trabajo; iii) Trabajadores sin remuneración que trabajaron en la semana de referencia por lo menos una hora. Disponible en: <https://www.minsalud.gov.co/trabajoEmpleo/Paginas/definiciones.aspx>

³³ Escuela Nacional Sindical (2021). Informe de Trabajo Decente en Colombia 2020 – 2021 Disponible en: <https://www.ens.org.co/wp-content/uploads/2021/10/INFORME-DE-TRABAJO-DECENTE-2021-.pdf>

³⁴ Universidad de los Andes, N. Ramírez (2021). Cumplimiento de la regulación y conflictividad laboral en Colombia. Contribución a la misión de empleo 2021. Disponible en: https://www.misionempleo.gov.co/Documentos%20compartidos/Informe_Final_Doc_Diagnostico/Cumplimiento_regulacion_y_conflictividad.pdf

³⁵ Ídem.

guaje, comunicación asertiva y efectiva y escucha activa. Al eliminar barreras en la comunicación, se promueve un ambiente en el que los empleados se sienten más libres para expresar sus ideas y preocupaciones de manera horizontal, lo que permite abordar estas percibidas diferencias culturales para cerrar asimetrías de información y generar un diálogo más uniforme y fructífero.

Al permitir que diversas voces sean escuchadas y respetadas, se fomenta una cultura de participación que puede desafiar la jerarquía tradicional. Que el modelo contemple involucrar tanto a la gerencia como a los trabajadores en espacios conjuntos de concientización para crear espacios innovadores y participativos de diálogo, facilita que las personas puedan intercambiar ideas dejando de lado los rangos y la consideración de las opiniones expresadas solo a través de votos.

Dado que las decisiones se basan en el consenso y la contribución colectiva de diversas voces, en lugar de depender únicamente de las decisiones de la alta dirección, el modelo contribuye a instaurar un enfoque más democrático en la organización, lo cual puede influir positivamente en otros ámbitos y procesos de toma de decisiones. Cuando las decisiones se toman de manera colectiva, los involucrados se sienten más comprometidos con la implementación de esas decisiones, lo que lleva a un ambiente más colaborativo y proactivo. A su vez, la toma de decisiones democráticas facilitada por el modelo también promueve la adaptabilidad de las empresas frente a cambios. La diversidad de opiniones y la flexibilidad inherente al proceso facilitan la respuesta efectiva a situaciones dinámicas. Ello, permite a las partes participar en las decisiones que los afectan relacionadas con sus condiciones laborales contribuyendo al empoderamiento de los trabajadores, y al ejercicio del derecho a un trabajo digno, para promover relaciones laborales justas y equitativas.

El modelo del SWP implica una descentralización de la toma de decisiones de los altos mandos, lo que permi-

te que las áreas operativas no se limiten únicamente a la ejecución de tareas, sino que participen activamente en la propuesta y desarrollo de estrategias. Esto beneficia no solo a los trabajadores, que se sienten escuchados y considerados, sino que también resulta ventajoso para la empresa, ya que la mayor diversidad en las iniciativas conlleva la agilización de los procesos.

Por lo anterior, la FIP identificó que el modelo es capaz de impactar el mercado laboral colombiano y el entorno de negocios del país, por cuanto ha logrado hacer que las personas al interior de las empresas entiendan las relaciones laborales como espacios de intercambio de ideas donde comparten preocupaciones e ideas que, atendidas de manera colaborativa y participativa, pueden dar resultados positivos. Es así como el modelo puede actuar como un agente de cambio significativo al desjerarquizar las relaciones laborales y promover una cultura organizacional más horizontal. Al facilitar la comunicación abierta, la toma de decisiones colaborativa y la igualdad de voces, contribuye a la construcción de un entorno laboral más inclusivo y equitativo.



La FIP identificó que el modelo es capaz de impactar el mercado laboral colombiano y el entorno de negocios del país, por cuanto ha logrado hacer que las personas al interior de las empresas entiendan las relaciones laborales como espacios de intercambio de ideas donde comparten preocupaciones e ideas.

6.1.3. Bienestar y cultura organizacional

A partir del reconocimiento de que la cultura laboral colombiana se ha transformado de tal manera que se busca propiciar ambientes laborales creativos, participativos y con un buen balance de vida y manejo de tiempo, se logró identificar que los modelos de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo tienen el potencial de contribuir a establecer culturas organizacionales que reconozcan que el mayor activo de una organización es el talento humano.

De esta manera, se destaca que el modelo, si bien se ajusta a las necesidades particulares de las empresas, incorpora de manera constante un enfoque hacia la construcción de un clima organizacional adaptado a esquemas de trabajo que equilibran la búsqueda de una productividad y el bienestar de los empleados³⁶. Se ha demostrado que ambientes laborales sanos están asociados a mayor productividad y motivación en los trabajadores.

Desde el SWP se ha abordado el clima organizacional a través de capacitación en liderazgo, manejo de equipos, relacionamiento, confianza y desarrollo de capacidades de comunicación, lo que se ha traducido en que los trabajadores tengan un mayor compromiso para con los objetivos de la empresa y se disminuya la rotación de personal, gracias a que las personas están en capacidad, tienen los canales a disposición y saben que van a ser escuchadas.

En ese sentido, el modelo es capaz de impactar positivamente la cultura organizacional y el bienestar laboral en el mercado colombiano viendo el diálogo no como un fin sino como un medio permanente de conversación y sobre todo de colaboración. Al promover la comunicación abierta y la expresión de opiniones, el modelo puede contribuir a un ambiente donde los empleados se sientan escuchados y valorados, lo que impacta positivamente su bienestar emocional. Además, al abordar problemas laborales a través del diálogo, se pueden identificar y resolver conflictos de manera constructiva; esto reduce el estrés laboral y crea un entorno más saludable en el que la motivación permanece activa.

De este modo, el diálogo social no solo influye en el bienestar de los empleados, sino que también desempeña un papel crucial en la formación y promoción de la cultura organizacional. Un diálogo efectivo contribuye a un ambiente laboral más saludable, colaborativo y satisfactorio para todos los involucrados. En ámbitos donde el diálogo y las cuestiones complejas son frecuentemente vistos como lugares vedados, el modelo ha probado ser capaz de influenciar conductas y actitudes y de propiciar espacios seguros de diálogo y cooperación para lograr fines de interés común.

6.1.4. Gestión de conflictos

La capacidad de dotar de herramientas de comunicación a las personas, de acercarlas y de promover un diálogo respetuoso que esté fundamentado en ver el conflicto como oportunidad, es una de las mejores características del modelo. En línea con su origen sueco y la historia que le precede al país frente a la posibilidad de que empleados, sindicatos y empleadores trabajen colaborativamente y no como bandos en conflicto, muestra para Colombia una gran posibilidad de beneficiarse de este modelo.

Como se vio en el caso Securitas, las relaciones excesivamente jerarquizadas, la falta de canales para comunicar preocupaciones, necesidades y deseos, el trato distante, relaciones poco humanizadas y la visión del conflicto como un asunto insuperable, son característicos de la cultura colombiana en el lugar de trabajo. Sumado a ello, la conflictividad en Colombia se ha visto marcada por la incapacidad de solucionar las diferencias y por la necesidad de imponerse al otro.

Considerando este escenario, a través del modelo, se pueden explorar las causas subyacentes del conflicto. Las conversaciones estructuradas permiten a las partes pro-

36 Forbes Colombia (2021). La cultura organizacional en la nueva realidad. Página Web. Disponible en: <https://forbes.co/2021/04/19/capital-humano/la-cultura-organizacional-en-la-nueva-realidad>



La posibilidad de que empleados, sindicatos y empleadores trabajen colaborativamente y no como bandos en conflicto, muestra para Colombia una gran posibilidad de beneficiarse de este modelo.

fundizar en los problemas en lugar de simplemente abordar los síntomas, lo que facilita la identificación y resolución de las verdaderas fuentes de conflicto. Al participar en el diálogo social, las partes involucradas tienen la oportunidad de comprender las perspectivas y motivaciones del otro. Esto fomenta la empatía y puede cambiar las percepciones, facilitando así una resolución más efectiva del conflicto.

En lugar de imponer soluciones, el modelo alienta la colaboración en la búsqueda de alternativas y compromisos mutuamente aceptables. Esto promueve la construcción de soluciones que aborden las necesidades de ambas partes y reduzcan la resistencia a la resolución del conflicto. Al abordar y resolver disputas de manera proactiva, se contribuye a la construcción de un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

Debido a que el modelo no puede funcionar sin el involucramiento directo y activo de trabajadores de diferentes áreas de las empresas en un espacio libre de rótulos y cargos, se genera un gran valor agregado, precisamente porque no reviste a las personas de roles y responsabilidades excluyentes y prohibitivos, sino que invita a una plataforma uniforme en la que se promueve el respeto por las personas.

En los talleres de retroalimentación, los participantes manifestaron a la FIP que un punto fundamental del modelo es que obliga al contacto directo entre personas que, regularmente, y sobre todo en empresas con una vasta planta de personal, no compartirían espacios. Así, la humanización del otro como persona trabajadora, con preocupaciones, metas y responsabilidades, genera un sentimiento de familiaridad y cercanía, al mismo tiempo que permite la cooperación para encontrar soluciones a los problemas. La adopción de un enfoque humano que acerca a la empresa a las necesidades de sus empleados, aporta a la prevención de conflictos y a la reducción de brechas en el relacionamiento, lo que aporta a un liderazgo enfocado en soluciones gana-gana y un mayor empoderamiento de los colaboradores.

Tal como manifestó un entrevistado a la FIP:

“La característica más importante del Comité es saber escuchar.”

Otro expresó:

“Lo más importante en el Comité es tomarse el tiempo para escuchar no los problemas sino a las personas y empatizar.”

6.1.5. Construcción de confianza

Como se ha visto a lo largo de este informe, uno de los puntos clave del modelo, y que más valor agregan al mercado laboral colombiano, es la construcción de confianza en el lugar de trabajo.

La comunicación transparente entre trabajadores y empleadores contribuye a la construcción de confianza, ya que las personas sienten que la información se comparte de manera honesta. Cuando se facilita la participación de diferentes partes, el modelo demuestra un compromiso genuino con la inclusión y el respeto por las diversas perspectivas. Este proceso inclusivo contribuye a la construcción de confianza, puesto que reconoce y valora las voces de todos los involucrados. También, la capacidad de llegar a compromisos y acuerdos contribuye significativamente a la construcción de confianza y al mantenimiento de relaciones laborales sólidas. Como lo establece la OIT, la confianza existe cuando las dos partes creen que la otra se preocupa al menos un poco por sus intereses y su bienestar; esta nace del respeto y de la percepción de estar en un ambiente seguro en el que existen reglas claras que todos deben seguir³⁷. Si las personas sienten que se les está dando

////////

³⁷ Cooperación Suiza y OIT (2014). Cooperación en el lugar de trabajo, la base del éxito empresarial. Disponible en: https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2019/06/m_formacion_1.pdf

un trato justo e igualitario, sin discriminación, la confianza puede crecer y desarrollarse.

La transparencia y la honestidad promovidas por el modelo contribuyen a la construcción de una cultura organizacional basada en el respeto y la integridad. Este ambiente refuerza la confianza en la institución y sus líderes. Los comités temáticos del modelo son una de las estructuras de confianza y respeto establecidas por el SWP, por medio de la cual se ha contribuido a la percepción del mejoramiento de las condiciones laborales en el lugar de trabajo. Al no ser exclusivamente el diseño de una sola de las partes, el comité promueve la legitimidad de los acuerdos y garantiza que los diferentes intereses de la diversidad estén bien representados para abordar los temas que son relevantes para todas las partes involucradas. Un comité incluyente y anti-jerárquico favorece el diálogo articulado para que los trabajadores determinen las necesidades y prioridades que se deben atender en el lugar de trabajo; de esta forma se propicia la construcción de lazos de confianza entre las partes y el desarrollo de un entorno saludable en el lugar de trabajo³⁸. Como el comité hace viable las ini-

ciativas y se compone por diversidad de trabajadores, las metas se ven como objetivos colectivos en beneficio de los involucrados.

Así lo expresó una persona entrevistada por la FIP:

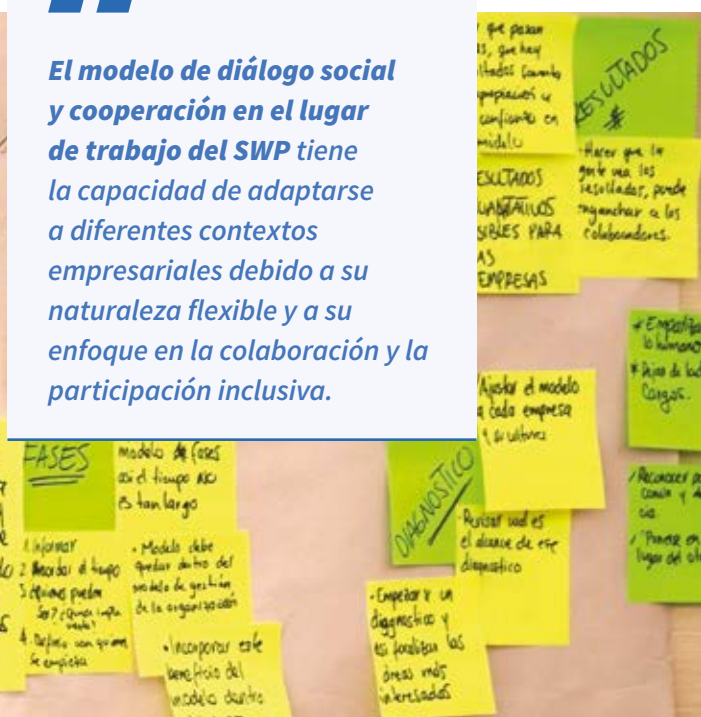
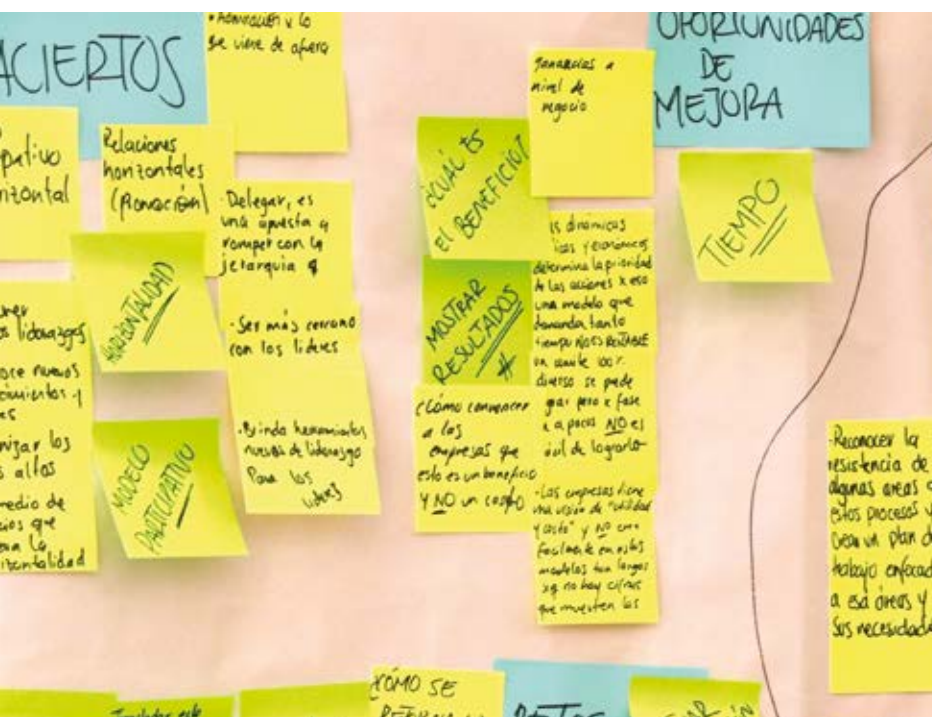
“El Comité fortaleció una cultura de Epiroc de check-ins y de retroalimentación, donde se conversa sobre las cosas que pueden hacerse mejor, e incluso simplemente reconocimiento a las personas. Se promovió el liderazgo.”

Y otra manifestó:

“El Comité, hasta cierto punto, sí ha mejorado el trato y la confianza entre los trabajadores. Sí es un espacio en que personas externas promueven recomendaciones.”

³⁸ Benefits of social dialogue (s.f) Disponible en: <https://www.socialdialogue.org/benefits-of-social-dialogue/>

El modelo de diálogo social y cooperación en el lugar de trabajo del SWP tiene la capacidad de adaptarse a diferentes contextos empresariales debido a su naturaleza flexible y a su enfoque en la colaboración y la participación inclusiva.



6.1.6. Adaptabilidad a diferentes contextos empresariales

Tal como pudo notarse dadas las diferentes características de las empresas de los estudios de caso que realizó la FIP, el modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo de SWP es capaz de adaptarse a las realidades de diferentes empresas. Para ello necesita del compromiso y la disciplina de las personas involucradas.

El modelo de diálogo social y cooperación en el lugar de trabajo del SWP tiene la capacidad de adaptarse a diferentes contextos empresariales debido a su naturaleza flexible y a su enfoque en la colaboración y la participación inclusiva. Este enfoque permite adaptarse a la diversidad de contextos empresariales al incorporar las voces y perspectivas relevantes.

Además, el modelo no sigue una estructura rígida, por lo que puede adaptarse a diferentes tamaños y estructuras organizativas. El modelo tiene la flexibilidad para considerar y respetar las diferencias, adaptándose a contextos regionales y culturales específicos. Su capacidad para ajustarse a las necesidades y características únicas de cada empresa lo hace una herramienta valiosa en diversos entornos organizativos, al reconocer, respetar y valorar la diversidad de perspectivas, experiencias y valores culturales presentes en el entorno laboral. Como el modelo toma en cuenta las condiciones culturales, a partir de su implementación las organizaciones pueden promover relaciones humanas sólidas, mejorar la colaboración y la cohesión del equipo, y crear un entorno de trabajo que valore la diversidad cultural, lo que hace que este modelo no sea propiamente “*sueco*” sino universal.

6.1.7. Buen desempeño laboral y mejora de la productividad

En el entorno laboral colombiano el nivel de productividad de los trabajadores está directamente relacionado con la comunicación y el diálogo interno para conocer los retos

y oportunidades en el desempeño y el rendimiento de los trabajadores. En esa medida es fundamental la implementación de estrategias que brinden la oportunidad de establecer un diálogo fluido entre todas las partes que permita la generación de consensos, acuerdos y negociaciones.

A través del modelo las empresas reconocen las necesidades de su fuerza laboral e involucran a los trabajadores en procesos de toma de decisiones. Asimismo, al abordar conflictos y tensiones en el marco de las relaciones laborales, el diálogo social crea espacios para una dinámica más innovadora y de mayor cooperación entre las partes involucradas, lo que les permite a las empresas utilizar el conocimiento y la información para mejorar prácticas en el lugar de trabajo y con ello generar cambios que mejoren el rendimiento, la productividad y la competitividad de la empresa³⁹. Estos beneficios de rendimiento son medibles y representan un importante elemento de motivación para los empleados.

Adicionalmente, instaurar aspectos como el respeto, la confianza y la comunicación en el lugar de trabajo, une a los trabajadores en torno a objetivos en común e involucra a todo el personal en el esfuerzo de mejorar la empresa, y con ello su propio desempeño. Lo anterior estimula a los empleados no sólo a identificar problemas en el lugar de trabajo, sino también a aportar soluciones y evaluar desde su rol los aportes que puede realizar para el mejoramiento de la organización.

Las empresas en el entorno laboral colombiano cuentan con reservas de productividad desaprovechadas, entre algunas razones por una gestión vertical, burocrática y poco participativa que es incapaz de movilizar las nece-

³⁹ Organización Internacional del Trabajo (2013). Sistema de resolución de conflictos laborales: Directrices para la mejora del rendimiento. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---dialogue/documents/publication/wcms_337941.pdf

⁴⁰ OIT/ Cuando el diálogo tiene sentido para las empresas y los trabajadores por igual (2015). Disponible en: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_364769/lang-es/index.htm

sidades, motivaciones y capacidades innovadoras de los trabajadores⁴⁰. Ante escenarios como este, el modelo desempeña un papel clave, teniendo el potencial de alcanzar logros importantes en la productividad de las empresas. Por ejemplo, a través de los diagnósticos, las empresas pueden adaptarse y cambiar para lograr la sostenibilidad y el desarrollo en el mercado laboral. Conocer el estado actual de la empresa, el norte hacia donde se quiere avanzar y la manera en cómo se abordarán los desafíos la llevará tener una mayor competitividad y productividad, así como a ser más proactiva y adelantarse a los cambios en el mercado. Igualmente, al disponer de espacios como los comités, las tareas se pueden distribuir de forma más acertada y se puede ofrecer una formación más efectiva que permita fomentar habilidades particulares para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores según las necesidades cambiantes del mercado.

6.1.8. Victorias tempranas para dar continuidad al proceso de diálogo

Gracias a que a través del modelo las empresas y los trabajadores de todos los niveles de la organización pueden hacerse partícipes y obtener logros en corto tiempo, esto asegura adherencia a los procesos, confianza en los esfuerzos realizados y, sobre todo, ayuda a replicar tanto al interior como al exterior de las empresas dicho modelo.

Como pudo verse en cada uno de los casos analizados, las “*victorias tempranas*” se presentan a los actores involucrados de diferentes maneras: inspiración para pertenecer a un grupo de trabajo (comité), participación activa en procesos relevantes —aun para aquellas personas que no hacen parte de los grupos de trabajo— cambios tangibles en las formas de relacionamiento, entre otros, evidencian que el modelo no solo debe verse como una plataforma que dará ciertos resultados, sino como una parte de la cultura empresarial que permite obtener resultados en corto plazo.

Asimismo, el modelo produce victorias tempranas por su capacidad para identificar y abordar de manera efectiva problemas o preocupaciones que puedan generar resultados positivos de manera rápida y visible. Esto es posible porque aborda cuestiones apremiantes que pueden generar rápidamente un sentido de logro entre los involucrados, además de establecer metas alcanzables a corto plazo que demuestran la efectividad del diálogo. También se enfoca en resolver problemas pequeños pero significativos que afecten directamente a los empleados. Estos éxitos iniciales pueden generar un impulso positivo y establecer una base para cuestiones más complejas. Finalmente, la participación activa de líderes clave puede acelerar la implementación de cambios y demostrar el compromiso organizacional, facilitando la medición del progreso y el reconocimiento de victorias tempranas.

6.1.9. Modelo de diálogo bilateral pese al poco relacionamiento bilateral en Colombia

En un entorno laboral donde la interacción bilateral entre empleadores y trabajadores es limitada, el modelo de diálogo bilateral se presenta como un valioso mecanismo para fomentar la colaboración directa entre ambas



El diálogo social crea espacios para una dinámica más innovadora y de mayor cooperación entre las partes involucradas, (...) y con ello generar cambios que mejoren el rendimiento, la productividad y la competitividad de la empresa.

partes. Este modelo de diálogo permite a empleadores y trabajadores discutir temas relevantes, buscar soluciones conjuntas y construir consenso, sin que se requiera de la participación gubernamental.

Superar la dependencia al gobierno para establecer reglas de juego permite que las partes involucradas, es decir, empleadores y trabajadores, tengan la libertad de dialogar directamente sin la intervención directa de entidades externas. Esto promueve un ambiente de independencia y autonomía en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, puede ayudar a construir una mayor confianza entre empleadores y trabajadores al eliminar posibles percepciones de parcialidad o influencia política. Las partes pueden sentirse más cómodas compartiendo sus preocupaciones y trabajando juntas para encontrar soluciones sin la presión externa del gobierno.

De igual forma, sin la necesidad de cumplir con regulaciones gubernamentales o procesos burocráticos, las partes pueden adaptarse más fácilmente a las necesidades cambiantes y responder de manera más rápida a los problemas laborales emergentes. También, estas asumen una mayor responsabilidad en la resolución de problemas laborales y en la promoción de un entorno laboral justo y equitativo.

Dado el limitado relacionamiento bilateral en Colombia, el modelo de diálogo social bilateral se adapta a la realidad local al ofrecer una estructura que facilita la interacción directa, superando posibles reticencias históricas o culturales, y contribuyendo a la construcción de relaciones laborales más sólidas y a la mejora del entorno laboral en el país.



Resulta fundamental que el Estado pueda convertirse en un aliado de importancia para las empresas y sus grupos de interés, mas no es necesario que intervenga como veedor ni legitimador de los espacios.



6.2. Desafíos del modelo

Como se ha visto a lo largo del informe, el modelo enfrenta desafíos importantes, que vale la pena destacar en tanto representan oportunidades para el mercado laboral colombiano:

6.2.1. Cadenas de valor en economías frágiles

En las cadenas de valor suelen presentarse los principales riesgos en materia de trabajo decente para las empresas, especialmente en aquellas cadenas globales, complejas, conformadas por múltiples empresas. Estos riesgos pueden repercutir en el clima laboral y la productividad de las empresas, impactando a su vez al negocio y su reputación. Es por esto que, a nivel global, las cadenas de valor están en el foco de la atención. A los clientes corporativos les importa cada vez más que la materia prima y los productos que compran se produzcan de manera responsable y que las cadenas de valor adopten procesos de trabajo decente y debida diligencia. Asimismo, las PYMES corren el riesgo de ser excluidas de las relaciones como proveedores cuando no implementan estos procesos. En el caso colombiano el reto es mayor considerando que el tejido empresarial del país está conformado principalmente por estas empresas.

Para atender estos retos, la FIP ve como oportunidad del modelo conformar Comités con trabajadores de las PYMES donde empresas ancla puedan ser impulsoras del diálogo social y puedan implementar cada uno de los pasos del modelo con personas trabajadoras de las PYMES. Esto implicará, a su vez, que el SWP capacite a los representantes de las empresas ancla en la facilitación del proceso de diálogo y cooperación para que se pueda escalar el modelo e impactar a las empresas de su cadena de valor. De esta manera, el SWP puede replicar el modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP con empresas de las cadenas de valor de las empresas suecas que han aplicado el modelo previamente, especialmente con aquellas que han avanzado en procesos de mentoría liderados por el SWP.

6.2.2. Algunas empresas ya cuentan con múltiples órganos y espacios para diversos temas

Así lo manifestaron los participantes de los talleres de retroalimentación, quienes consideraron que era importante para el modelo tener en cuenta que algunas empresas ya tenían una gran cantidad y variedad de órganos (comités, reuniones de seguimiento, comisiones, grupos de trabajo, etc.), por lo que añadir más podría ser contraproducente. La saturación de espacios se traduce en sobrecarga de responsabilidades.

Sin embargo, el modelo tiene la capacidad de lograr impactos en la cultura personal y empresarial de quienes se involucran con sus procesos o se ven beneficiados de manera directa o indirecta, a través del diálogo y la cooperación, haciendo que las personas se comuniquen mejor, se hagan partícipes de los asuntos que les importan y/o cuestionándose conductas y actitudes, entre otras. Así las cosas, el modelo está en capacidad de ofrecer diferencias notables frente a espacios de otro estilo o con propósitos diferenciadores con los que ya cuentan las empresas.

6.2.3. Gestión de la sobrecarga laboral e incentivos

Para los participantes del modelo es claro que este necesita encontrar maneras para considerar el balance entre las funciones diarias de las personas y su rol en el comité. Asimismo, resulta imperativo que SWP plantee alternativas dentro de la implementación del modelo, para que las empresas consideren la posibilidad de dar reconocimientos o incentivos de diferente tipo relacionados con los esfuerzos que hacen los miembros del comité.

Para ello, las empresas que implementen el modelo pueden realizar una evaluación exhaustiva de las cargas de trabajo de los empleados e identificar las áreas que pueden estar experimentando sobrecarga y analizar las causas subyacentes. A través del modelo, la empresa puede

comunicar expectativas claras en cuanto a las responsabilidades laborales y las metas organizacionales y colaborar con los empleados para revisar procesos y tareas, así como identificar oportunidades para simplificar o mejorar la eficiencia en las tareas (lo cual reducir la carga de trabajo).

Por medio del modelo, también se pueden establecer programas de reconocimiento y recompensas que valoren el esfuerzo y el desempeño excepcional. Esto puede incluir premios, reconocimientos públicos o bonificaciones. Al respecto, se pueden involucrar a los empleados en la toma de decisiones sobre los programas de incentivos que se ajusten a las necesidades y preferencias de los empleados. La personalización puede aumentar la efectividad y la motivación. Adicionalmente, las empresas que implementen el modelo pueden promover una cultura organizacional que valore y celebre los logros individuales y colectivos en el marco del modelo. Esto puede aumentar la motivación y el compromiso, creando un entorno laboral más equilibrado y motivador para los empleados.

6.2.4. El diálogo en el sector privado y el rol del Estado – la figura bipartita y tripartita del diálogo social

A pesar del beneficio del diálogo social bipartito, es importante destacar que la exclusión del gobierno del diálogo social puede tener limitaciones y que en algunos casos la participación gubernamental puede ser necesaria o deseable para abordar ciertos temas laborales complejos o garantizar el cumplimiento de estándares laborales mínimos.

También el rol del Estado es clave para dinamizar la adopción de estrategias como esta en el mercado colombiano. El modelo, si bien es capaz de aportar beneficios para la realidad del país, se estaría sumando a una larga lista de espacios de diálogo social impulsados por el Estado y puestos en marcha por diferentes entidades, que han desgastado a los diferentes actores involucrados. Aquí resulta fundamental que el Estado pueda convertirse en un

aliado de importancia para las empresas y sus grupos de interés, mas no es necesario que intervenga como veedor ni legitimador de los espacios. Las capacidades del modelo y sus éxitos tienen que ver con la posibilidad de activar espacios de diálogo social que no requieren de un tercero para darle valor. En tanto el Estado se ha constituido como un garante de derechos, la vinculación de este a los ejercicios que realicen los actores privados a partir del modelo puede ser más de acompañante de los procesos, si se llegare a requerir, para guiar a los actores en los momentos que así se necesite para asegurar sus derechos.

Por ello, la FIP considera importante que el modelo pueda hacer visibles sus beneficios y victorias tempranas a organizaciones empresariales que operan en Colombia, de distintos sectores, para que sea adoptado en diversos sectores empresariales y para que se haga notorio que es ajustable, adaptable y que en todos los casos generará resultados, sin depender de que el Estado le otorgue legitimidad, solemnidad o carácter vinculante.

Para dar mayor visibilidad a los beneficios del modelo, es importante definir indicadores claros y medibles para evaluar su éxito. Estos indicadores deben ser específicos, alcanzables y relevantes para los objetivos del diálogo social. También, es importante realizar informes regulares de progresos que destaquen las acciones tomadas, los logros alcanzados y cualquier mejora observable. Estos informes pueden compartirse a actores empresariales través de boletines, correos electrónicos o eventos periódicos para celebrar logros y victorias tempranas.

Cobra relevancia destacar situaciones en las que el diálogo social condujo a soluciones efectivas o mejoras tangibles en las condiciones laborales y reconocer públicamente los esfuerzos y contribuciones de aquellos involucrados en el modelo. Los líderes clave de las empresas deben respaldar y comunicar activamente los beneficios del modelo; su apoyo puede aumentar la visibilidad y la credibilidad.

6.3. Oportunidades del modelo

6.3.1. Sensibilizar en derechos humanos en el lugar de trabajo

Abordar temáticas relacionadas con los derechos humanos en empresas es un deber fundamental en la agenda empresarial, asociado a estándares como los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas. Se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones identifican, evalúan y gestionan los impactos de sus operaciones sobre los derechos humanos, con el objetivo de detener, prevenir y mitigar posibles violaciones. A través de la implementación de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, se fortalecen los procesos de debida diligencia en derechos humanos, puesto que se alinean de forma estratégica los objetivos y valores empresariales con la cultura organizacional. En este sentido, el modelo del SWP puede permitir robustecer los siguientes factores asociados a la debida diligencia en DD. HH:

Gestión de riesgos

- Al dialogar con los trabajadores y detectar los riesgos potenciales del clima laboral empresarial, se contribuye al respeto de los derechos humanos. El Comité del SWP facilita a las empresas la identificación de situaciones relacionadas con clima laboral, equidad y género, acceso a la información, brechas en la toma de decisiones, roles dentro de la compañía y modelos de liderazgo. Esto permite tomar medidas proactivas para prevenir problemas antes de que ocurran, lo cual reduce los riesgos financieros y legales asociados con posibles violaciones de los derechos humanos.
- Sostenibilidad a largo plazo. El reconocimiento de los derechos humanos como parte integral de una estrategia empresarial que integra el diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo, promueve la sostenibilidad a largo plazo.



A través de la implementación de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, se fortalecen los procesos de debida diligencia en derechos humanos, puesto que se alinean de forma estratégica los objetivos y valores empresariales, con la cultura organizacional.



- Mejora de la cultura organizacional. La implementación de políticas y prácticas que respeten los derechos humanos y que establezcan espacios laborales positivos contribuye a una cultura organizacional más ética. Esto puede aumentar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede impulsar la productividad y la retención del talento.

6.3.2. Incluir temática de transición justa en diagnósticos

El modelo cuenta con una oportunidad para mejorar al incluir la transición justa en su proceso de diagnóstico, agregando preguntas pertinentes a empresas de diversos sectores. Esto permitirá a las empresas priorizar la transición justa mediante el diálogo social. Este planteamiento involucra procesos de consulta, intercambio de información y construcción de acciones entre sindicatos, empleadores, trabajadores, gobiernos y otras partes interesadas del entorno laboral. El objetivo es promover la creación de nuevos empleos, industrias y habilidades, así como fomentar inversiones que contribuyan a una economía más equitativa y resistente.

De hecho, el movimiento sindical global, en materia de transición justa, revela la necesidad de coordinar esta transición mediante procesos de diálogo social multisectorial. Con urgencia, se deben implementar medidas de adaptación para los trabajadores cuyos empleos se verán afectados, como el otorgamiento de apoyo económico directo, la financiación de programas de capacitación y reconversión laboral, así como la promoción de inversiones públicas y privadas para generar nuevas oportunidades laborales.

Sin duda alguna, el diálogo social facilita la articulación de estrategias empresariales, el desarrollo de tecnologías limpias y la inversión en infraestructura verde. No se puede perder vista que las transiciones demandan acceso a pro-

gramas de formación en nuevas habilidades, redistribución laboral, políticas de mercado laboral, y el desarrollo y renovación de comunidades afectadas.

6.3.3. Elevada capacidad de adaptación al cambio.

La colaboración entre empresas brinda oportunidades para abordar tanto cambios superficiales como transformaciones profundas. Este modelo, que reconoce el valor tanto de los altos directivos como del resto del personal, facilita la adaptación de las organizaciones a los cambios mediante estrategias y acciones a la medida (ajustables). Cuando distintas personas participan, y no solamente un segmento tradicional, se establece una cultura organizacional dinámica y receptiva al cambio, capaz de enfrentar tanto desafíos cotidianos como transformaciones estructurales, con resiliencia y eficacia.

Los esfuerzos por convertir el modelo en una plataforma que involucre directamente a los trabajadores, es un importante ámbito de oportunidad. Se ha cambiado la percepción previa sobre la retroalimentación, reconociendo que las opiniones de los empleados son un recurso valioso que contribuye a la mejora continua de los procesos. Poder capitalizar el empoderamiento de las personas para que los asuntos de interés corporativo no siempre nazcan y sean impulsados desde la alta gerencia permite no solo promover el sentido de pertenencia y hacer de los beneficiarios protagonistas, sino que facilita el rastreo de las necesidades de la compañía y posibilita un mejor escenario de éxito.

Además, que el modelo sepa adaptarse a la existencia de órganos en las empresas es un asunto clave en su aplicación. Un fenómeno en las empresas y en los lugares de trabajo suele ser la multiplicidad de escenarios, algunos de ellos no institucionalizados, que cumplen roles con poco impacto o incluso no cumplen ningún rol, desgastando

paulatinamente a las personas. No quiere decir esto que el modelo no deba propiciar más escenarios si así se considera, más sí que se celebra partir de lo existente como una estrategia para que el proceso sea menos traumático.

6.3.4. Replicar el modelo en las cadenas de valor

Para disminuir riesgos relacionados con el clima laboral, así como sesgos de género en el lugar de trabajo, es importante que el modelo contemple no solo a los empleados de la empresa sino también los proveedores y contratistas (PyC) de las cadenas de valor, que en muchos casos comparten el mismo lugar de trabajo con los empleados. Involucrar a los PyC o replicar el modelo en las cadenas de valor puede tener un impacto mayor en la cultura organizacional y alcance en el mercado laboral colombiano.

Para ello, el SWP puede conformar Comités con trabajadores de los PyC donde empresas ancla puedan ser impulsoras del diálogo social y puedan implementar cada uno de los pasos del modelo en pequeñas y medianas empresas. Esto requeriría que el SWP capacite a los representantes de las empresas ancla en la facilitación del proceso de diálogo y cooperación, para que puedan escalar el modelo e impactar a las empresas de su cadena de valor.

6.3.5. Integración del modelo a políticas de la empresa

El modelo puede representar un apoyo para la ejecución de políticas empresariales que se alinean a las temáticas priorizadas por el mismo, o puede también convertirse en el núcleo del diálogo social en el lugar de trabajo, apalancado por una cultura de cooperación con la participación y efectiva de empleadores y trabajadores.

Lo anterior representa una transformación de la cultura organizacional hacia la eficiencia en el uso de los recursos

y permite que se integren nuevas iniciativas para fortalecer los programas existentes en la empresa. Cabe aclarar que no puede abusarse de esta figura, pues la independencia del comité permite que se reconozca el trabajo que desarrolla y que no se atribuya a terceros, al tiempo que favorece el diálogo abierto, la construcción de confianza y el fomento del trabajo colaborativo entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

Sin embargo, el comité sí es un asesor clave para la alta gerencia en la elaboración de planes de mejora continua; este asegura la transversalidad del diálogo social, permite una mejor gestión de las crisis y motiva al personal a mantenerse alineado con los objetivos de la empresa.



Cuando distintas personas participan, y no solamente un segmento tradicional, se establece una cultura organizacional dinámica y receptiva al cambio, capaz de enfrentar tanto desafíos cotidianos como transformaciones estructurales, con resiliencia y eficacia.



*Experiencia de la empresa
SKF Latin Trade en su
adopción del modelo de
diálogo y cooperación en el
lugar de trabajo del SWP.
Identificación de
beneficios y desafíos como
ejemplo para el entorno
empresarial de Colombia.*



El diálogo y la cooperación en el
lugar de trabajo como
**apalancadores del desarrollo
sostenible y los DDHH en la
cultura corporativa**

Estudio de caso

SKF®

Caso SKF Latin Trade

	Introducción	67
01	Alcance	68
02	Proceso metodológico	68
	Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP	69
	Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos	70
	Entrevistas y Grupos Focales con SKF Latin Trade	70
03	Estudio de caso: SKF Latin Trade	71
	Análisis del contexto de SKF Latin Trade	71
	Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en SKF Latin Trade	72
	Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en SKF Latin Trade	73
04	Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada	83
	Desafíos	83
	Oportunidades	85

Resumen ejecutivo

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como apalancadores del desarrollo sostenible y los derechos humanos en la cultura corporativa», que analiza la experiencia de la empresa SKF Latin Trade en su adopción del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP (en adelante “*el modelo*”) e identifica sus beneficios y desafíos como ejemplo para el entorno empresarial de Colombia.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de desarrollo sostenible y derechos humanos en la cultura corporativa.

Una alianza para la sostenibilidad corporativa

SKF Latin Trade es una empresa sueca dedicada a la importación de rodamientos, motores, poleas y maquinaria, que desde Bogotá centraliza las operaciones de Colombia, Ecuador, Centro América y El Caribe. En 2021 inicia la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP para apoyar el proceso de la estrategia de crecimiento corporativo y fortalecer los programas de sostenibilidad empresarial. La implementación del programa reveló que SKF Latin Trade requería alinear la estrategia de sostenibilidad de la casa matriz, “*SKF Latin Trade Care*”, con las actividades que la empresa desarrollaba de forma aislada y desconectada en Colombia. Adicionalmente, se identificaron desafíos en materia de productividad, gestión del cambio, innovación y aprendizaje dentro de la empresa.

La implementación del modelo implicó la creación de un comité denominado “*Comité de Sostenibi-*



El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo.

lidad”, conformado por dos grupos de trabajo: el grupo de Responsabilidad Social Corporativa y el grupo de Clima Organizacional. El Comité, a través de su plan de trabajo, realizó actividades de capacitación y generación de conocimiento, bienestar e integración del talento humano, y desarrollo de acciones asociadas a la estrategia de sostenibilidad empresarial de SKF Latin Trade. El trabajo del Comité, sus grupos y el acompañamiento del SWP permitieron a la FIP identificar los principales resultados del modelo en SKF Latin Trade. Estos resultados se tradujeron en la estructuración e implementación de un modelo de sostenibilidad en la empresa, profundizando y materializando las estrategias y actividades que antes eran aisladas. A su vez, se generaron nuevos enfoques para la compañía que complementaron sus enfoques ambientales con las dimensiones de negocio y personas, todo esto dentro de un marco bien establecido y concordante con la lógica corporativa. Incluso, se logró articular la estrategia de sostenibilidad con la cadena de valor de la empresa.

El logro anterior fue el resultado de las acciones dirigidas a crear y fortalecer habilidades de liderazgo, al igual que ambientes de trabajo inclusivos y participativos. Además, se fomentó la participación de los trabajadores en la creación, desarrollo e implementación de las actividades de sostenibilidad de la empresa, promoviendo su alineación con la política de sostenibilidad global.

El éxito del modelo y su relevancia se han visto reflejados en el Comité de Sostenibilidad de la empresa, el cual pasa a ser un grupo de carácter institucional en la empresa, lo cual garantiza su permanencia más allá del acompañamiento del SWP. Esto da cuenta de la importancia que tuvo canalizar la estrategia de sostenibilidad a través del Comité, y sobre todo, que sus iniciativas involucraran a las personas trabajadoras de SKF Latin Trade de manera voluntaria, pues permitió poner en marcha una política de casa matriz legitimada y de interés para los trabajadores, que de otra manera, hubiese sido muy difícil implementar en la empresa.

Retos y oportunidades

La FIP, a partir de los talleres con actores relevantes del mercado laboral colombiano, identificó retos específicos para SKF Latin Trade relacionados con la gestión de la carga laboral en el comité. Es preciso generar medidas que minimicen el impacto en

las labores ordinarias de los miembros, garantizando su permanencia e interés en la iniciativa. Esto implica velar por su salud física y mental, especialmente de aquellos con menor experiencia en los temas abordados. Un desafío adicional es lograr que los trabajadores reconozcan el valor del Comité de Sostenibilidad. Al ser una empresa con un número reducido de empleados, puede existir una desvinculación entre los resultados y beneficios del comité, atribuyéndolos a otras áreas, como la de Sostenibilidad, que opera con el apoyo del Comité.

Con respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de SKF Latin Trade, se identificaron tres estrategias:

- **Impactos en la cadena de valor de las compañías.** Se resalta la importancia de integrar a las cadenas de valor en estrategias de diálogo y construcción conjunta de valor agregado para el fortalecimiento de los procesos, con el fin de garantizar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y fomentar el trabajo decente.
- **Educación.** Se impulsa cambios sociales a partir de las necesidades de las industrias. Para ello, se crearon alianzas estratégicas con instituciones educativas. Estas alianzas buscaba promover la industria, desarrollar conjuntamente programas que fortalezcan la educación formal y enfocarse en territorios con contextos de pobreza o desescolarización.
- **Articulación de los lineamientos de las empresas subsidiarias con las políticas del grupo.** Se busca transformar la cultura organizacional hacia una que permita la eficiencia en el uso de los recursos e integre nuevas iniciativas para fortalecer los programas ya existentes en las empresas.



A partir de los talleres con actores relevantes del mercado laboral colombiano, identificó retos específicos para SKF Latin Trade relacionados con la gestión de la carga laboral en el comité.



Se destaca cómo, a través de la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores, se refleja el compromiso con la sostenibilidad más allá de la imposición corporativa.

Introducción

Estudio de caso: El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como apalancadores del desarrollo sostenible y los DD. HH. en la cultura corporativa. La experiencia de SKF Latin Trade

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como apalancadores del desarrollo sostenible y los derechos humanos en la cultura corporativa», que analiza la experiencia de la empresa SKF Latin Trade en su adopción del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP (en adelante “*el modelo*”) e identifica sus beneficios y desafíos como ejemplo para el entorno empresarial de Colombia.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de desarrollo sostenible y derechos humanos en la cultura corporativa.

El modelo del SWP es una iniciativa cuyo enfoque es la promoción del trabajo decente y el fomento de la sostenibilidad empresarial por medio del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo. Al implementar una metodología de diálogo y cooperación busca mejorar la relación entre empleados y gerencia, aportando a los actores sociales a enfrentar retos que impactan el bienestar y la productividad. Al implementar una metodología de diálogo y cooperación, se busca mejorar la relación entre empleados y gerencia, con el propósito de que los actores sociales asuman retos que impacten el bienestar y la productividad. Esto pretende generar confianza y relaciones sólidas que contribuyan a resolver conflictos en el ámbito laboral del entorno de negocios y a afrontar los cambios que presenta el mercado para los actores del mercado laboral.

Para hacerlo, implementa una metodología de trabajo con comités que integra elementos claves de la teoría del cambio. El documento está estructurado en cuatro partes, así:

1. Alcance del estudio.

2. Explicación de la metodología utilizada por la FIP para el estudio de caso de la empresa SKF Latin Trade.

3. El estudio de caso de SKF Latin Trade, que incluye el análisis del contexto y por qué el objeto de estudio es de importancia para la empresa; la contextualización de la empresa; el diseño y puesta en marcha del modelo —con un recuento del contexto previo y un análisis posterior a su implementación—; y los resultados y beneficios de la implementación.

4. Desafíos y oportunidades de alto impacto para el modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo en el entorno empresarial de Colombia y en la temática priorizada.



El modelo del SWP es una iniciativa cuyo enfoque es la promoción del trabajo decente y el fomento de la sostenibilidad empresarial por medio del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo.

1. Alcance

El presente estudio de caso expone el análisis de la FIP, como tercero experto, sobre la experiencia, resultados y beneficios de SKF Latin Trade en su proceso de implementación del modelo del SWP. Este documento presenta, además, los beneficios y desafíos del modelo implementado en SKF Latin Trade. A partir de lo identificado, y poniendo el foco en el bienestar y la cultura organizacional, se ofrecen algunas consideraciones iniciales sobre cómo este modelo puede contribuir a las dinámicas del mercado laboral colombiano.

El documento no pretende ser un estudio exhaustivo de las virtudes y oportunidades de mejora del modelo ni debe ser interpretado como una explicación para que la experiencia de SKF Latin Trade sea replicada a la letra en otras empresas del entorno de negocios colombiano, sino como un acercamiento a los beneficios generales del modelo y cómo la experiencia de esta empresa en materia de relacionamiento entre gerencia y empleados puede trasladarse al entorno corporativo del país.

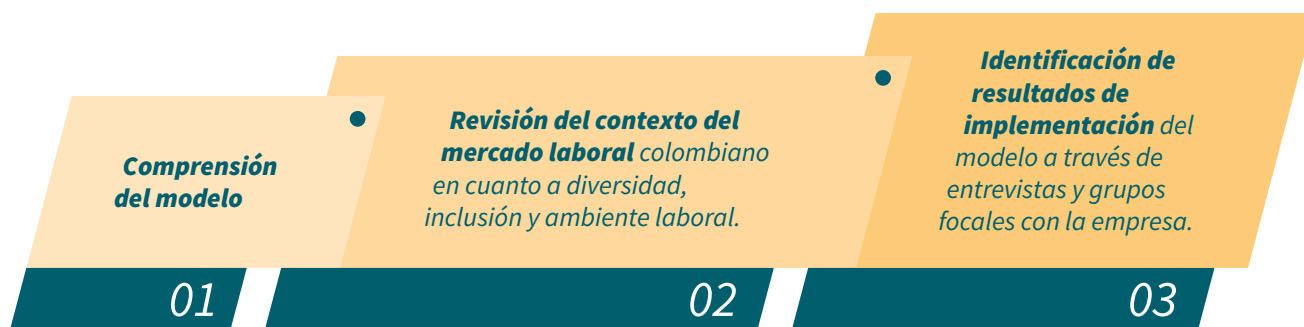
Su objetivo es presentar un acercamiento a los beneficios generales del modelo en una empresa que opera en el contexto colombiano. Se destaca cómo, a través de la

capacitación y el empoderamiento de los colaboradores, se refleja el compromiso con la sostenibilidad más allá de la imposición corporativa. Este compromiso se traduce en la vida diaria de los colaboradores y genera liderazgos más robustos, mayor escucha y participación. La experiencia de SKF Latin Trade se presenta como un ejemplo que puede ser adaptado al entorno corporativo del país.

2. Proceso metodológico

Para conocer la implementación del modelo en SKF y sus efectos, la FIP desarrolló una ruta metodológica de tres pasos. En primer lugar, se enfocó en comprender detalladamente el modelo (su proceso, alcance, métodos, etc.). Luego, revisó y analizó el contexto del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos (como asunto priorizado por SKF Latin Trade en su proceso) con el objetivo de interpretar los logros del modelo en este ámbito. Posteriormente, a través de entrevistas y grupos focales con la empresa, identificó los resultados de la implementación del modelo, así como sus beneficios, retos y oportunidades para el mercado laboral colombiano (ver Gráfica 5).

GRÁFICA 5
PASOS DEL PROCESO METODOLÓGICO



2.1. Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP

Como parte de la alianza entre la FIP y el SWP, en 2022 se inició un análisis del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación, con el objeto de comprenderlo en profundidad e identificar el valor agregado que este podría traer al contexto laboral colombiano. Para ello, la FIP realizó una revisión de documentos y soportes relacionados con el modelo y llevó a cabo entrevistas de manera virtual a integrantes del SWP y representantes de empresas que conocen y han implementado el modelo. De manera específica, la FIP indagó sobre cómo este modelo facilita a las empresas fortalecer sus relaciones laborales, cómo contribuye al trabajo decente y cómo permite encontrar soluciones a los conflictos en el lugar de trabajo, entre otros asuntos.

2.1.1. ¿Qué es el Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP?

El Programa en el Lugar de Trabajo del SWP (en adelante, “el programa”) tiene como objetivo acompañar y facilitar estrategias que buscan desarrollar capacidades dentro de las empresas o a lo largo de sus cadenas de valor para abordar desafíos de manera práctica. El programa fomenta una mayor colaboración con los empleados y grupos de interés a través de la creación de comités, conformados por todos los niveles de la empresa, o el fortalecimiento de aquellos ya existentes.

El Programa se despliega a partir de un proceso de seis (6) fases, como se describe en la Gráfica 6.

El modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP, implementado al interior del programa y que sirve de fundamento y plataforma para hacer frente a las necesidades identificadas, sienta sus bases en el diálogo social, el cual tiene como objetivo principal la promoción

de consensos a partir de principios democráticos que permiten la toma de decisiones estratégicas en el entorno laboral, a fin de contribuir al trabajo decente, la resolución de conflictos y la sostenibilidad en el lugar de trabajo.

GRÁFICA 6

SEIS (6) FASES DEL PROGRAMA EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SWP



Fuente: Tomado de SWP.

6 pasos del Programa en el Lugar de Trabajo de SWP.

El SWP despliega un acompañamiento cercano con las empresas, a partir de actividades de capacitación en diversos temas, y guía a las empresas y al comité establecido para adoptar las mejores estrategias frente a los retos identificados. Todo ello, a través de la promoción del diálogo y la cooperación de todos los niveles empresariales.

2.2. Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos

La FIP revisó y analizó información secundaria contenida en más de treinta documentos (como informes de entidades públicas, de ONG, publicaciones de medios de comunicación, entre otros), para comprender de manera general el contexto del mercado laboral colombiano frente al desarrollo sostenible y los derechos humanos en el entorno corporativo, como temática priorizada por SKF Latin Trade en su propia experiencia. Adicionalmente, se recopiló información cuantitativa, como datos y estadísticas sobre la temática mencionada. Esto permitió a la FIP comprender a detalle los efectos del modelo dentro de la empresa, específicamente en relación con la temática priorizada.

2.3. Entrevistas y Grupos Focales con SKF Latin Trade

2.3.1. Entrevistas 1:1 con miembros del Comité de Sostenibilidad de SKF Latin Trade

La FIP realizó once (11) entrevistas semiestructuradas (virtuales) con miembros del Comité de Sostenibilidad de SKF Latin Trade, representantes de la Dirección General, y personal de las áreas administrativa, técnica y comercial de la empresa. El objetivo era conocer más a fondo el rol del comité en general y su relación con las temáticas priorizadas.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo técnico de la FIP y se basaron en un cuestionario guía que abordaba diversos aspectos, como las percepciones sobre la

adopción del modelo, el proceso de implementación en SKF Latin Trade, la divulgación y alcance del modelo, la conformación del Comité, los resultados de la implementación, las opiniones de los entrevistados sobre el impacto del modelo y los posibles cambios, y, finalmente, la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

2.3.2. Grupos Focales con personas no miembros del Comité de Sostenibilidad de SKF Latin Trade

La FIP realizó un grupo focal virtual invitando aleatoriamente a 8 personas trabajadoras de SKF Latin Trade, que no formaban parte del Comité, para conocer sus opiniones sobre el modelo y el Comité y contrastar dichas percepciones con las de las personas que sí son miembros. Además, se exploró la perspectiva de los trabajadores sobre el impacto que ha tenido la implementación del plan de acción del Comité de Sostenibilidad en su día a día en la empresa.



El documento no pretende ser un estudio exhaustivo de las virtudes y oportunidades de mejora del modelo ni debe ser interpretado como una explicación para que la experiencia de SKF Latin Trade sea replicada a la letra (...), sino como un acercamiento a los beneficios generales del modelo y cómo la experiencia de esta empresa en materia de relacionamiento entre gerencia y empleados puede trasladarse al entorno corporativo del país.

3. Estudio de caso: SKF Latin Trade

SKF Latin Trade es una compañía sueca dedicada al desarrollo, el diseño y la fabricación de rodamientos, sellos y sistemas de lubricación creada hace más de 100 años. En 1927 llega a Colombia, cuya actividad principal es la importación de rodamientos, motores, poleas y maquinaria, entre otros artículos. Actualmente, desde la sede de Bogotá se centraliza e impulsa el desarrollo económico e industrial de la empresa en Ecuador, Centro América y El Caribe⁴¹. A través de la alianza con el SWP, SKF Latin Trade ha buscado fortalecer aún más la sostenibilidad integral, abordando aspectos como:

- **Diversidad, igualdad y empoderamiento femenino**, mediante un compromiso de generación de diálogo abierto.
- **Impacto social y aporte a la productividad de los negocios** por medio de la capacitación y desarrollo de programas en áreas clave como educación, desarrollo sostenible y derechos humanos, con el propósito de generar efectos positivos en materia de productividad, eficiencia y toma de decisiones.
- **Colaboración entre los distintos niveles y áreas de la organización**, fomentando el involucramiento directo de los colaboradores y colaboradoras de la compañía.
- **Cercanía a las políticas y valores suecos**, lo que posibilita abordar de manera efectiva y práctica los desafíos relacionados con el bienestar del personal.

3.1. Análisis del contexto de SKF Latin Trade

De acuerdo con las entrevistas y grupos focales realizados por la FIP, además de los documentos revisados previo a la implementación del modelo de diálogo y cooperación

en el lugar de trabajo del SWP, SKF Latin Trade presentaba retos que podían ser atendidos por las estrategias abordadas a través del comité del SWP, entre las cuales se destacan:

01

Retos en la implementación de políticas de casa matriz y alineación de los valores suecos a la realidad práctica de la empresa.

02

Fallas en los procesos de comunicación interna, diálogo y participación. Fallas en trabajo en equipo asociadas a conductas donde de atribución personal de los resultados.

03

Falta de apropiación de los contenidos de las políticas y prácticas de la empresa.

04

Falencias en los procesos de delegación, falta de confianza en el personal e integración entre las personas y equipos de trabajo.

05

Ausencia de implementación de una estrategia de sostenibilidad de las operaciones de la compañía. Actividades aisladas y limitadas a ámbitos ambientales.

Desde la casa matriz de SKF Latin Trade en Suecia se diseñó “SKF Latin Trade Care”, la estrategia de integración de sostenibilidad de la compañía, operada mediante una aproximación transversal que busca lograr un crecimiento sostenible de las operaciones y a la vez abordar retos medioambientales y sociales. La empresa en Colombia, a través de su política de responsabilidad social corporativa, realizaba actividades aisladas que atribuían y contribuían de manera limitada a la estrategia de sostenibilidad de casa matriz.

⁴¹ SKF Latin Trade (s.f.). Acerca de SKF Latin Trade. Página Web. Disponible en: <https://www.skf.com/co/organisation/skf-en-colombia>. (Consultado el 4 de octubre de 2023)

Antes del establecimiento de la alianza SWP-SKF Latin Trade, la empresa en Colombia no contaba con una estrategia de alineación al SKF Latin Trade Care en sus operaciones, y su visión de sostenibilidad se limitaba al enfoque de economía circular. Lo anterior implicaba que no tenía una visión de sostenibilidad afianzada.

De igual manera, las temáticas de sostenibilidad, diversidad e inclusión, y en general el manejo del recurso humano, no eran materia de diálogo o discusión con los trabajadores, por lo que respondían a una agenda gerencial. Por lo tanto, existían retos para la apropiación de las estrategias, al igual que de innovación.

3.2. Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en SKF Latin Trade

En 2021, SKF Latin Trade decidió establecer una alianza con SWP para implementar el modelo de diálogo social y cooperación, con el objetivo de apoyar su estrategia de crecimiento corporativo y fortalecer sus programas de sostenibilidad empresarial. Este proceso inició con la firma de un acuerdo de voluntades entre SWP y SKF Latin Trade, y una fase diagnóstica conjunta enfocada en determinar los mayores retos de la compañía en cualquier aspecto de interés para su nivel corporativo y para sus empleados.

El ejercicio de diagnóstico fue llevado a cabo por SWP e incluyó encuestas a una muestra representativa y diversa en términos de género, edad y áreas de la empresa (administrativa, comercial y técnico/operativa), abarcando al 70 % de las personas trabajadoras de la compañía. El diagnóstico reveló una serie de desafíos generales para SKF Latin Trade en áreas como bienestar laboral, productividad, gestión del cambio, integración entre las personas trabajadoras y sostenibilidad. Además, se identificaron retos relacionados con el relacionamiento de la empresa con sus empleados, la escucha, la innovación y el aprendizaje⁴². Estos resultados complementaron la información

de la encuesta anual de la compañía y actualmente la empresa ha puesto en marcha mecanismos de consulta periódica para participar y abordar posibles problemas de relacionamiento laboral.

En respuesta a estos resultados, la empresa creó un Comité bajo el modelo del SWP. Con el respaldo del comité, se llevó a cabo un proceso democrático para seleccionar a sus miembros.

Las personas trabajadoras de SKF Latin Trade se postularon libremente para conformar el Comité, y el resto de la plantilla votó por su representante de preferencia. De esta manera se estableció el “Comité de Sostenibilidad” (nombre elegido por sus miembros), compuesto por un total de cuatro (4) representantes de la Dirección General y cinco (5) representantes de los empleados.

Este enfoque inclusivo y colaborativo garantizó que los miembros del comité fueran genuinamente representativos de las diversas áreas de la empresa. El Comité estableció un plan de acción con actividades priorizadas para el año.

El Comité de Sostenibilidad, atendiendo a los retos encontrados, se organizó en dos (2) subcomités: Responsabilidad Social Corporativa y Clima Organizacional. Desde el subcomité de Responsabilidad Social Corporativa, se abordaba el concepto de RSC a partir de dos enfoques: interno y externo. Los programas internos buscan el fortalecimiento de SKF Latin Trade a través de programas de capacitación y generación de conocimientos en derechos humanos, ética y cumplimiento, diversidad e inclusión y responsabilidad social corporativa a grupos de interés de la compañía. Por su parte, el enfoque externo buscaba impactar grupos de interés de la compañía generando un fortalecimiento educativo en población adolescente y joven a



⁴² SWP - Swedish Workplace Programme (2021). Baseline Study SKF Latin Trade. (Documento interno de la empresa)

través de alianzas con instituciones educativas⁴³ en áreas de interés para SKF Latin Trade y para la industria en la que despliega sus operaciones, promoviendo de esta forma mano de obra más capacitada y lista para enfrentar los retos del mercado laboral, pero sobre todo profesionales en capacidad de responder a las necesidades del sector.

Desde el subcomité de Clima Organizacional se priorizaron asuntos de bienestar e integración del talento humano, comunicación participativa y acceso a la información; fomentando un ambiente propicio para la creatividad y la innovación, caracterizado por la credibilidad y la confianza, en el que cada colaborador puede construir y aportar para el crecimiento personal y profesional propio, de su equipo, y de la Compañía⁴⁴.

3.3. Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en SKF Latin Trade

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos generales de la implementación del modelo del SWP en SKF Latin Trade, y también para la temática priorizada: desarrollo sostenible y derechos humanos, haciendo énfasis en los resultados positivos identificados para la empresa, teniendo en cuenta tanto los beneficios para las personas trabajadoras, como los beneficios específicos a nivel corporativo.

43 SWP - Swedish Workplace Programme (2021). Subcomité de Responsabilidad Social Corporativa SKF Latin Trade.

44 SWP - Swedish Workplace Programme (2021). Visión subcomité de clima organizacional SKF Latin Trade.



La FIP pudo identificar que los asuntos de sostenibilidad de la compañía cobraron mucha mayor importancia para las personas trabajadoras de SKF Latin Trade en Colombia y para el alto nivel, gracias a que el Comité se convirtió en una instancia canalizadora de las iniciativas que antes estaban concentradas y reducidas a la labor de una persona.



3.3.1. Resultados

Desarrollo sostenible

En SKF Latin Trade la protección del medioambiente ha sido un asunto central en su visión de la sostenibilidad, mas no fue el único que se tuvo en cuenta de cara a la integración de iniciativas en materia de sostenibilidad entre casa matriz y la oficina local. La implementación del modelo, la constitución del Comité y las acciones desplegadas a partir de este permitieron una serie amplia de resultados a partir de asuntos priorizados por el mismo que se remitieron a la alta dirección para ser tenidos como estrategias empresariales con impacto en la estrategia de SKF Latin Trade y casa matriz.

Como primer resultado notable, la FIP pudo identificar que los asuntos de sostenibilidad de la compañía cobraron mucha mayor importancia para las personas trabajadoras de SKF Latin Trade en Colombia y para el alto nivel, gracias a que el Comité se convirtió en una instancia canalizadora de las iniciativas que antes estaban concentradas y reducidas a la labor de una persona y que dificultaban tanto la alineación de visiones y actividades con casa matriz, como el alcance e impacto de estas.

A través del Comité de Sostenibilidad se planteó lograr una forma de organización empresarial sostenible a partir de acciones pequeñas, pero tangibles, para lograr resultados realistas que a lo largo del tiempo puedan ir escalando en alcance e impacto, y que en la medida de lo posible involucren a más personas de la empresa con sus ideas, su labor y su tiempo. Dado el carácter diverso del Comité, que promueve el diálogo entre personas de diferentes niveles en la compañía, SKF Latin Trade pudo incorporar diversas visiones a su lógica de sostenibilidad. Así definió cuatro (4) pilares de las acciones de sostenibilidad de la empresa:

- Sostenibilidad con personal
- Sostenibilidad con proveedores y distribuidores

Estos cuatro pilares se adaptaron a la visión de casa matriz, y se buscó aterrizarlos e integrarlos a la realidad de las operaciones de SKF Latin Trade en Colombia, partiendo del entendimiento de que la sostenibilidad no se limite a la esfera de influencia interna de la empresa, sino que, por el contrario, se puede influenciar y capacitar a otros grupos de interés, mostrando las utilidades económicas y sociales asociadas a la sostenibilidad.

Entre los avances identificados a partir de las propuestas realizadas desde el Comité, y los objetivos en materia de sostenibilidad de la empresa, está la inclusión de iniciativas dirigidas hacia la generación de beneficios para los clientes a través del uso de nuevas tecnologías⁴⁵, que impacta el ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la in-



Por medio del trabajo realizado se generó conciencia sobre brechas de género en el lugar de trabajo y se generaron capacidades a la población femenina para soportar su mayor participación en la toma de decisiones de la compañía.

- Sostenibilidad del negocio y su entorno
- Sostenibilidad del medio ambiente

////////

⁴⁵ SKF Latin Trade. Sostenibilidad. Página Web.

novación. Al respecto, la contribución a los ODS le permite a las empresas identificar si su impacto social, económico y medioambiental, y al mismo tiempo tener una mayor visibilidad y mejor posicionamiento reputacional, al generar confianza entre los consumidores, empleados, inversores y otras partes interesadas. Adicionalmente, la contribución al cumplimiento del ODS 9, le permite a las empresas avanzar en materia de innovación y de esta forma, acceder a nuevos mercados, aumentar su productividad y resiliencia en el tiempo.

Visto hacia el interior de la empresa, el Comité también trajo a SKF Latin Trade actividades relacionadas con la eliminación de sesgos de género, en línea con las exigencias del ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Por medio del trabajo realizado se generó conciencia sobre brechas de género en el lugar de trabajo y se generaron capacidades a la población femenina para soportar su mayor participación en la toma de decisiones de la compañía. De igual manera, se aportó al Programa Regional de Diversidad e Inclusión y el Comité formuló la primera política de la empresa en esta materia para formalizar su compromiso y la responsabilidad de la Gerencia y los empleados en promover ambientes de trabajo respetuosos e inclusivos.

La FIP evidenció también que los procesos de comunicación de asuntos asociados a la sostenibilidad se han impulsado de tal forma que ahora integran al personal cuyas operaciones están fuera de Bogotá, llevando información a los diferentes niveles operativos de SKF Latin Trade. A partir de este proceso, se ha venido promoviendo la innovación, motivación, retroalimentación, acceso a entrenamientos, posibilidad de compartir opiniones, clima y relación con los líderes, además de crear una visión de sostenibilidad alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la forma como se integran en las operaciones locales.

Derechos Humanos

Como punto de partida, es preciso destacar que desde antes de la alianza entre SKF y SWP, la compañía contaba con lineamientos sobre derechos humanos en sus políticas empresariales, en las cuales reconocía la importancia del rol social que cumplen las empresas. Sin embargo, en la práctica existían brechas en la implementación de estos procesos adicionales a actividades aisladas asociadas a la responsabilidad social corporativa de SKF Latin Trade. Ante este panorama, el Comité de Sostenibilidad inició procesos de capacitación y promoción en temas de derechos humanos, a través del apoyo de expertos en la materia, con enfoque en: alineación con el Código de Conducta de la empresa, compromisos éticos y ambientales, trabajo decente y el reconocimiento de los derechos de las comunidades como grupo de interés de la empresa.

Así mismo, el Comité de Sostenibilidad también lideró actividades en materia de derechos humanos, entre las que se destacan: incorporación de una política de derechos humanos, actualización de la matriz de riesgos corporativa para alinearla con estos temas, ampliación de la evaluación a proveedores para integrar temas de derechos humanos e inclusión de ámbitos de estas temáticas en los procesos de auditorías a terceros.

Respecto a lo anterior, empleados de SKF Latin Trade opinan que:

“Ha habido una evolución en el conocimiento de la sostenibilidad y los diferentes factores que influyen en ella, que no solo es medio ambiente, sino factores que ni siquiera se contemplaban anteriormente como DD. HH., equidad.”

Otra persona añadió, respecto de los avances del Comité en materia de DD. HH., que estos temas se profundizaron en toda la compañía y el Comité empoderó a las personas llegando también a la cadena de valor de SKF Latin Trade.

“Como funcionarios deben cumplir y ser veedores de estos asuntos. Para que no quede el tema en cabeza de una sola persona, se promovió estructurar un equipo para ser veedores del cumplimiento. Aprender y volverse un formador en estos temas a futuro. El programa se desarrolló a través de Embajadores que tuvieran un conocimiento básico de qué eran derechos humanos, y bajarlo a cadena de suministro.”

El Comité pudo además lograr impacto gracias a que se basó en capacitar en la materia rompiendo sesgos. Una persona le comentó a la FIP:

“El programa ayuda a romper sesgos, porque como individuos se desconoce que hay otros derechos aparte de los que ya se conocen.”

Adicionalmente, SKF Latin Trade estableció una plataforma en derechos humanos con su cadena de valor. El propósito de esta es compartir prácticas en ámbitos de sostenibilidad, derechos laborales, asuntos ambientales y derechos humanos, además de fomentar el diálogo y la cooperación en la cadena de valor. Lo anterior con el fin de inspirar transformaciones por medio de conversaciones al respecto de soluciones a retos conjuntos que impactan a las compañías, sus trabajadores y sus grupos de interés.

Marco de sostenibilidad de casa matriz integrado a la estructura organizacional de la empresa

Antes de su vinculación con SWP, SKF Latin Trade enfrentaba retos en implementar la política de sostenibilidad de su casa matriz de manera estratégica y organizada, situación que es superada con la integración de estrategias y actividades desarrolladas por el Comité de Sostenibilidad. La FIP pudo constatar que no solo se impulsó la creación responsable de la sostenibilidad en la empresa, sino que,

además, hubo una transformación (que se mantiene) en la forma como se abordan los temas de sostenibilidad en la empresa, lo que incluye iniciativas internas alrededor de ética, compliance y sostenibilidad en las operaciones, así como la participación de trabajadores en todo nivel.

La estrategia tuvo como fin fortalecer el concepto de sostenibilidad al interior de SKF Latin Trade, que consistió en procesos de sensibilización e involucramiento del personal en programas alineados a SKF Latin Trade Care; de igual manera, se diseñó y se hizo seguimiento a planes de trabajo en sostenibilidad.

Así mismo, se logró llevar las estrategias de sostenibilidad de la empresa más allá de las operaciones de SKF Latin Trade, por una parte, mediante la articulación con la cadena de valor y a través de iniciativas de valor social como lo son los programas enfocados en educación y deporte. Al respecto se mencionó en una de las entrevistas que:

“La empresa ya contaba con un marco de sostenibilidad, el comité va más allá, se ha aportado a la estrategia central de la organización, lo cual es bueno porque es una construcción colectiva, un tema que han venido desarrollando.”

Sumado a esto, se denota tal nivel de éxito de la integración del modelo de sostenibilidad por medio del Comité, que se logra que SKF Latin Trade implemente con carácter permanente e institucional el Comité de Sostenibilidad, garantizando su permanencia en el tiempo, más allá del acompañamiento del SWP. Una muestra adicional de ello es que el Comité, como pudo evidenciar la FIP, encuentra éxito en no necesitar mayor acompañamiento de SWP para continuar con sus actividades y asegurar sus logros.

Lo anterior refleja la independencia y madurez que ha alcanzado el Comité de Sostenibilidad. Estos resultados pueden atribuirse a diferentes factores. Por un lado, al nivel



SKF Latin Trade estableció una plataforma en derechos humanos con su cadena de valor con el fin de inspirar transformaciones por medio de conversaciones al respecto de soluciones a retos conjuntos que impactan a las compañías, sus trabajadores y sus grupos de interés.

de compromiso evidenciado por los miembros del comité, quienes se han involucrado activamente en la implementación de las políticas de sostenibilidad y las iniciativas asociadas, mostrando un fuerte sentido de pertenencia tanto hacia la compañía como hacia el propio Comité de Sostenibilidad. Por otro lado, al respaldo brindado por la alta gerencia a la implementación de las estrategias propuestas por el comité. Este respaldo se basa en el descubrimiento de habilidades en los miembros del comité que, al integrarse en las actividades empresariales, generan beneficios mutuos, contribuyendo tanto a la sostenibilidad del comité como a la de la empresa en su conjunto.

3.3.2. Beneficios

Diversidad e inclusión

El Comité de Sostenibilidad ha reconocido la importancia de promover la comprensión de la responsabilidad social corporativa en todo su personal, así como la integración de aspectos relacionados con la diversidad e inclusión. Esto no solo busca cerrar brechas de género, sino también involucrar a todos los actores sociales en los espacios de diálogo, contribuyendo al valor agregado en la empresa. De esta manera, SKF Latin Trade garantiza la plena integración de todo el personal en la implementación de iniciativas relacionadas con este tema, fomentando una participación activa para abordar las necesidades de la compañía. Además, se aprovechan las habilidades de las personas, lo que les permite aplicar su conocimiento. Para alcanzar este objetivo, se llevaron a cabo programas de formación y desarrollo de habilidades con el propósito de evitar que estos procesos se limiten a áreas específicas, buscando en su lugar, que sean acciones conocidas por todos los colaboradores y que fomenten la participación en diversas las actividades.

Ejemplo de lo anterior es el programa de empoderamiento femenino, el cual surgió del análisis de las brechas

de género en la compañía y el reconocimiento de la importancia de la capacitación de habilidades de liderazgo en las mujeres. El programa fue desarrollado a través de una metodología participativa, con el objetivo de otorgar herramientas prácticas para la consolidación de un liderazgo en el ambiente laboral y la apropiación de espacios colaborativos entre las trabajadoras de SKF Latin Trade. Este incluyó capacitaciones, desarrollo de habilidades, promoción de cambios en práctica, eliminación de sesgos y generación de conversaciones incómodas o difíciles sobre el tema.

Concretamente, a partir de actividades de conocimiento entre compañeras, la generación de confianza, los espacios para retar sesgos enquistados, combatir la percepción de rivalidad/competencia entre e intra géneros, fomentar la seguridad del personal y abordar los impactos de los constructos sociales sobre el género. De hecho, el programa, con el fin de impactar más allá de la realidad interna de SKF Latin Trade, buscó, además, inspirar y ser inspirado por terceros, generando cambios en comunidades y aliados comerciales al visibilizar la oportunidad que tienen las empresas de integrar a las mujeres en la fuerza laboral. Asimismo, alienta a las mujeres a no temer en estudiar carreras comúnmente asociadas con lo masculino, ya que son sectores en expansión que requieren la perspectiva femenina para impulsar la innovación empresarial, teniendo en cuenta la necesidad de la diversidad e inclusión para la sostenibilidad del negocio.

En ese sentido, el Comité ha contribuido a que SKF Latin Trade, en su proceso de promoción de la diversidad, equidad e inclusión en los espacios de trabajo, fomente el diálogo abierto sobre estas áreas y esté abierto a recibir iniciativas desde perspectivas diversas. Esto conduce a la toma de decisiones más innovadoras e inclusivas, además de promover el cambio en la cultura organizacional desde la base, para abordar y enfrentar los sesgos culturales en torno al género en un sector altamente masculinizado. Asimismo, se proporcionan herramientas para reconocer

liderazgos femeninos, impulsados por las personas trabajadoras y no simplemente impuestos por la alta dirección.

Esto es importante, ya que la adopción de lugares de trabajo diversos está asociada a climas organizacionales positivos, al aumento de la productividad y a una mayor retención de empleados. Todas estas son ventajas empresariales que contribuyen a mejorar la competitividad en el mercado.

Beneficios reputacionales y resultados propios de la implementación del Modelo (Proyectos alineados a la educación)

Desde el subcomité de Responsabilidad Social Corporativa se desarrolló, gracias a la iniciativa de sus miembros, un proyecto encaminado a generar alianzas educativas con instituciones universitarias como la Universidad Santo Tomás, UIS, con el SENA y colegios de Bogotá, dirigido a discutir la pertinencia y relevancia de los pénsum de los programas relacionados con ingenierías en el sector en el que se mueve SKF Latin Trade y a impactar conjuntamente la formación académica, a partir de proyectos de investigación conjuntos. Esto, con el fin de cerrar brechas entre los conocimientos impartidos en la academia y las necesidades reales de las empresas. Se destaca que en este programa se hizo especial énfasis en temas de género, sostenibilidad ambiental y fomento de oportunidades económicas.

El subcomité reconoce que en las instituciones educativas se encuentran los futuros empleados, colaboradores y clientes de SKF Latin Trade y por esto busca realizar un acercamiento temprano guiando a los jóvenes interesados en la ingeniería y profesiones relacionadas, y el desarrollo de productos hacia las oportunidades del mercado, promoviendo que los estudiantes puedan enfocar sus esfuerzos en los asuntos de interés para la industria más allá del conocimiento técnico, para lo cual desde el Comité se fomentan las oportunidades de aprendizaje prácticas y la generación de nuevos conocimientos por medio

de mentorías con líderes SKF Latin Trade enfocadas en las necesidades reales e inmediatas del sector.

SKF Latin Trade impulsó la realización de concursos en los cuales la compañía planteaba a los estudiantes un problema actual de alto interés, tanto para la empresa como para la industria, y ellos proponían soluciones. La mejor solución recibía el premio de una visita empresarial a las instalaciones de SKF Latin Trade en Colombia. Desde una perspectiva social, este proyecto no solo fomenta el acceso a oportunidades para personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica, facilitando su inserción al mercado laboral, sino que también ejemplifica el empoderamiento de individuos en temas que podrían no ser inicialmente de su interés, pero que, gracias al trabajo del Comité y al acompañamiento del SWP, generan un impacto tangible en los stakeholders de la empresa.

Dado lo anterior, se identifica que proyectos de inversión social como el de SKF Latin Trade permiten cerrar brechas de mercado, mientras que empoderan a su planta de personal en asuntos que son de su pleno interés y en los que esta impulsará actividades sin la necesidad de una directriz del alto nivel, haciendo del proceso una cuestión endógena. Adicionalmente, la FIP identificó beneficios operativos asociados a las inmersiones que se hacen en las instituciones universitarias, en tanto se logra acceder a nuevas y mejores ideas que conducen a soluciones más eficientes, y a cambio de lo anterior los estudiantes pueden tener contacto directo con SKF Latin Trade.

Relaciones laborales horizontales y construcción de confianza a través de canales de comunicación abiertos y diálogo social

La promoción del respeto y el diálogo como base de las relaciones en el lugar de trabajo es el pilar del modelo del SWP, que ha sido articulado en SKF Latin Trade con la mentalidad de “*desjerarquización*” de las relaciones laborales,



***Esta lógica “bottom-up”
facilita el empoderamiento
de las personas, brindándoles
la confianza de que sus
ideas y preocupaciones son
escuchadas directamente y
valoradas, y que sus esfuerzos
se traducen en resultados
tangibles.***

permitiendo el aumento en la colaboración entre diferentes niveles operativos de la empresa, además de fomentar que la resolución de conflictos se desarrolle de manera ágil, eficiente y con soluciones proactivas.

Antes de la creación del Comité de Sostenibilidad en SKF Latin Trade, las políticas de la empresa ya incorporaban lineamientos de relaciones laborales horizontales y una cultura de puertas abiertas. Sin embargo, el Comité ha sido fundamental para llevar estos principios a la práctica. El Comité ha logrado generar espacios de diálogo y confianza, fortalecer las capacidades de comunicación asertiva y liderazgo, llevar los objetivos empresariales a un nivel más personal para los trabajadores y hacer que los trabajadores se sientan parte del crecimiento de la empresa.

Como resultado, los trabajadores ya no son simples ejecutores de tareas, sino que se sienten empoderados para aportar sus ideas y habilidades al crecimiento de SKF Latin Trade de manera sostenible.

Al respecto, los empleados de SKF Latin Trade expresaron:

“Por el momento, el conocimiento y el contexto, antes no se hablaba de DD. HH., ni sesgos, ni inclusión, tal vez la gente no iba a decir nada de temas sostenibles. Eso ha cambiado y la gente se ha empoderado a hablarlo, y adicional se ha venido impulsando el tema de la transparencia y seguridad psicológica que facilitan que la empresa se mantenga unida y comunicada.”

Por otro lado, el modelo del SWP permite que desde la gerencia y la alta dirección se escuchen las necesidades de los trabajadores, a través de espacios donde estos pueden presentar propuestas relacionadas con sus necesidades operativas diarias. Todo esto tiene efectos tangibles en la

generación de confianza entre los trabajadores y la empresa. Esta lógica “*bottom-up*” facilita el empoderamiento de las personas, brindándoles la confianza de que sus ideas y preocupaciones son escuchadas directamente y valoradas, y que sus esfuerzos se traducen en resultados tangibles. Es importante destacar que son las propuestas e iniciativas que surgen de los miembros del Comité las que permiten la ejecución del plan de acción y la consecución de las metas y beneficios dentro del marco del modelo del SWP.

La FIP pudo identificar que el origen sueco de SKF Latin Trade está estrechamente relacionado con las políticas de comunicación transparente y la filosofía de ‘puertas abiertas’ que maneja la compañía desde la alta gerencia de casa matriz. Sin embargo, esta no es una situación que sea de fácil implementación en empresas que operan en el contexto y con la cultura colombiana. A través del ejemplo del trabajo del Comité, se promueven en la compañía los temas de diálogo abierto, escucha y libertad para presentar ideas o sugerencias. Esto se ha consolidado en un ambiente laboral propicio para el desarrollo profesional de los colaboradores de SKF Latin Trade, donde sus iniciativas son bien recibidas y valoradas como aportes para la construcción de la empresa.

Los beneficios de la implementación del modelo del SWP y del Comité de Sostenibilidad evidencian una priorización en la escucha de los empleados y el fomento de los canales de comunicación. Esto se refleja en que uno de los mayores cambios percibidos por los empleados y colaboradores está relacionado con una mejor escucha, transparencia y diálogo entre todos los actores. Este aspecto impacta de manera positiva en la consolidación de un clima laboral idóneo, propositivo y colaborativo, lo que beneficia tanto a la empresa como a los empleados y colaboradores de la cadena de valor.

Es precisamente el trato respetuoso, los canales de comunicación abiertos y el fortalecimiento de las relaciones

entre los colaboradores lo que ha consolidado la confianza en el lugar de trabajo como la base del sentido de pertenencia hacia la compañía; esto, a su vez, genera mayor productividad, crecimiento de la empresa y reduce los conflictos laborales.

Un ambiente laboral basado en la confianza y el respeto mutuo, donde se fomentan espacios de retroalimentación que eliminan el temor a expresar opiniones y realizar correcciones y acciones, impulsa la productividad, dado que los empleados se sienten más cómodos compartiendo ideas y trabajando juntos para alcanzar los objetivos de la empresa. También, las relaciones horizontales y el diálogo social pueden ayudar a prevenir conflictos laborales, pues-

to que los colaboradores se sienten parte de un equipo y tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones, por lo que es más probable que los problemas se aborden de manera constructiva antes de que escalen.

Las empresas que fomentan relaciones laborales saludables tienden a retener a sus empleados por más tiempo. La confianza y el diálogo ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa. Además, las empresas que priorizan las relaciones laborales horizontales y la construcción de confianza a través del diálogo social suelen tener una mejor reputación entre los empleados y en la comunidad en general. Esto puede atraer a talentos y clientes potenciales.



Al colaborar juntos, se brindaron las herramientas necesarias para que pudiesen liderar iniciativas más allá de sus roles habituales, lo que no solo facilitó la generación de nuevas ideas, sino también la posibilidad de generar un mayor impacto dentro de la compañía.



Empoderamiento en el lugar de trabajo

El hecho de poner en funcionamiento el Comité de Sostenibilidad trajo como consecuencia natural el involucramiento directo de múltiples personas de diferentes áreas de la compañía, en asuntos que no eran de su resorte diario. En el marco del diálogo y la cooperación, se otorgó a los empleados del FSKF Latin Trade, la oportunidad de participar en temas que normalmente eran abordados solo por expertos de áreas específicas. Al colaborar juntos, se brindaron las herramientas necesarias para que pudiesen liderar iniciativas más allá de sus roles habituales, lo que no solo facilitó la generación de nuevas ideas, sino también la posibilidad de generar un mayor impacto dentro de la compañía.

4. Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada

La implementación de un modelo de trabajo decente, como lo es el que impulsa el programa del SWP, representa una posibilidad de consolidación de ambientes laborales sanos, productivos, propositivos y respetuosos de los derechos humanos, cuyos beneficios se plantean para ser consolidados con el paso del tiempo. Sin embargo, hay desafíos propios del mercado laboral colombiano que merecen ser analizados.

Dentro de los desafíos encontrados en la aplicación del modelo del SWP en SKF Latin Trade se destaca el entendimiento del modelo por parte de diferentes actores, la necesidad de fortalecer los procesos de gestión de la carga laboral de los miembros del Comité de Sostenibilidad, el reconocimiento de las actividades y logros del Comité

por parte de terceros, y los choques culturales propios de la implementación de estándares de trabajo decente en el mercado laboral colombiano.

4.1. Desafíos

4.1.2. Entendimiento del modelo

La FIP evidenció que la comprensión del modelo, la forma como se ejecuta y los resultados que persigue no siempre se da de la manera ideal, en tanto que persisten dudas relacionadas con el modelo en sí mismo, sus objetivos, su estructura y su diferenciación con otros espacios o instancias similares. Este desconocimiento puede verse relacionado con la falta de comunicación periódica entre los miembros del Comité y los demás empleados de SKF Latin Trade.

Lo anterior puede explicarse en que, si bien se socializó tanto el modelo del SWP como el Comité y sus funciones, no se realizó de manera continua esta actividad en SKF Latin Trade, lo que condujo a una pérdida de la información y a un desconocimiento de las funciones, resultados y beneficios del modelo y del Comité de Sostenibilidad. Aunque la comunicación a la dirección de los logros del Comité era positiva, para otras personas de la empresa no era igual. Una persona manifestó a la FIP:

“Hay que mirar maneras de cómo divulgar mejor e involucrar a las personas al Comité.”

Esto también está relacionado con la necesidad de que el Comité mejore la manera en que divulga su información, para garantizar que el feedback sea comprendido de manera precisa por los directivos y los colaboradores.

Dado que en ocasiones el Comité podía llegar a confundirse o diluirse entre las personas u otros comités y órganos similares con los que SKF Latin Trade contaba, este

propuso una nueva estructura que lo posicionó en un nivel diferenciado respecto a los demás órganos, con el objetivo de destacarse.

Si bien tanto SWP como las empresas (en este caso SKF Latin Trade) realizan diversos esfuerzos por divulgar y enseñar el modelo SWP y sus objetivos, existe la oportunidad de mejorar estas estrategias para potencializar aún más su impacto. En particular, se debería hacer más énfasis en el alcance del Comité de Sostenibilidad y sus beneficios para toda la empresa.

4.1.2. Reconocimiento de las actividades del Comité

El Comité de Sostenibilidad puede desarrollar temáticas que son fácilmente atribuidas a un área específica de la empresa, como el área de Sostenibilidad. Esto puede dificultar el reconocimiento de ciertos proyectos o procesos

que provienen del trabajo del Comité y no de otras áreas. Si bien el modelo SWP no busca generar protagonismos, es importante que se reconozca la responsabilidad del Comité en los beneficios y ventajas que nacen del trabajo colaborativo.

Durante los talleres de retroalimentación con los grupos de interés relevantes, se identificó como desafío la necesidad de incorporar de manera eficiente procesos de comunicación que informen sobre las actividades y logros del Comité y del modelo. Asimismo, se planteó la importancia de establecer estímulos para los miembros del Comité en relación con los resultados alcanzados dentro del marco de ejecución del modelo. Este enfoque busca fortalecer el compromiso de los integrantes con el Comité y sus metas, con el fin de generar un impacto más visible ante la alta dirección de la empresa y promover el interés de no miembros en unirse al mismo.



Esta independencia promueve el diálogo abierto, fomenta la construcción de confianza y estimula el trabajo colaborativo entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía.



4.1.3. Gestión de la carga laboral

Si bien se identificó a lo largo del análisis de la implementación del modelo en SKF Latin Trade que quienes integran los proyectos diseñados desde el Comité de Sostenibilidad son empleados comprometidos que se encuentran identificados con las actividades y los valores que se buscan transmitir a partir de la ejecución del plan de acción, el desarrollo de dichas actividades se suma a la carga laboral ya existente, lo que puede afectar la efectividad, eficiencia, productividad y la innovación en el Comité. Por esto, es menester que se planteen estrategias, apoyadas por la alta dirección de la empresa, para la gestión efectiva de las estrategias del Comité, con un impacto mínimo o imperceptible en el día a día de los empleados.

El manejo de los tiempos para reuniones y ejecución de actividades puede ser una barrera para la sostenibilidad del Comité en el tiempo. Esto representa un reto para los miembros actuales y un impedimento para la integración de nuevos miembros a los equipos de trabajo.

Una persona manifestó a la FIP:

“Es muy importante recibir motivantes para mantenerse en el Comité, uno de ellos es el respeto por el tiempo invertido y el reconocimiento por el esfuerzo.”

4.1.4. Barreras sociales y culturales

La implementación de un modelo de diálogo social en contextos sociales como el colombiano plantea una complejidad significativa, dado que hay brechas de género, culturales, sociales y educativas que representan un desafío para su implementación. Sin embargo, la ejecución misma de las estrategias del Comité de Sostenibilidad reduce paulatinamente los estereotipos y contribuye a la construcción de espacios seguros para el desarrollo profesional en el que los trabajadores se nutren a sí mismos y a la compañía.

Entre aquellos desafíos a abordar identificados en los talleres con los grupos de interés relevantes, se destaca que, en la cultura laboral colombiana, las empresas son renuentes a la creación de más comités u órganos o instancias similares que, a ojos de los trabajadores, diluyen las responsabilidades y adicionan lentitud a procesos internos que pueden resultar ya de por sí parsimoniosos. Además, consideraron que más instancias como estas implican un desgaste adicional para la fuerza laboral, sobre todo en razón al tiempo que debe destinarse para la planeación, ejecución y reporte de actividades, de manera tal que pueda asegurarse el resultado y la cohesión de los participantes.

No obstante, las personas participantes de los talleres destacaron que la estrategia para las empresas, de cara a la superación de este desafío, debería focalizarse en divulgar de mejor manera los beneficios empresariales asociados al diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo, específicamente en empresas con una considerable cantidad de empleados ubicados en diferentes zonas del país.

5.2. Oportunidades

Las oportunidades de alto impacto identificadas, de las cuales la experiencia de SKF Latin Trade puede ser un ejemplo, abarcan: los impactos en la cadena de valor de las compañías, la educación como estrategia para fomentar cambios sociales a partir de las necesidades de las industrias, y la articulación de los lineamientos de las empresas subsidiarias con las políticas del nivel grupo.

5.2.1. Sostenibilidad en la cadena de valor

En la actualidad las empresas se enfrentan a nuevos retos para garantizar que el desarrollo de las operaciones se dé conforme a los requerimientos legales, a lo cual se adiciona la necesidad de adecuar el accionar de la empresa a los lineamientos nacionales e internacionales de sostenibilidad y conducta empresarial responsable, que abarca

asuntos como el respeto al medio ambiente y a los derechos humanos. Una vez se puedan gestionar las actividades propias, se deberán extender dichos estándares, según el nivel de influencia, a la cadena de valor de la operación.

A partir de este desafío se plantea que el modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo es una herramienta idónea para, primeramente, identificar cuál es la mejor estrategia para establecer la sostenibilidad interna de la empresa, articulando el bienestar de los empleados con la viabilidad operacional a largo plazo; además, como es propio de las estructuras del Comité y de los subcomités del mismo, se crea un espacio para la recolección de iniciativas y propuestas para la implementación de estrategias de sostenibilidad.

SKF Latin Trade, a través de su plataforma, incorpora aspectos de sostenibilidad en toda su cadena de valor. Esto facilita la realización de procesos de capacitación y el desarrollo de las competencias necesarias para adoptar prácticas de desarrollo sostenible. Para el mercado laboral colombiano, es importante integrar a las cadenas de valor en estrategias de diálogo y construcción conjunta de valor agregado. Esto fortalecerá los procesos y garantizará ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, fomentando el trabajo decente.

Frente a lo anteriormente expuesto, en entrevistas con miembros del comité se mencionó que, *“no solo intentan generar empleo, y tener una diversidad en los contratos, sino trabajar con las comunidades para generar beneficios mutuos, esto se lleva a actividades y negocios con otros actores, pero estos deben estar alineados con el modelo”*. Así mismo, la integración de la cadena de valor en las estrategias corporativas promueve las relaciones comerciales estables, con el potencial de llevar a la práctica aquellas herramientas adquiridas en procesos del SWP, como lo son la generación de confianza, la apertura a iniciativas diversas y la adopción de metodologías de comunicación asertiva.

5.2.2. Educación como estrategia de cambio social asociado a la industria

El acceso al sistema educativo colombiano es sin duda una variable esencial al estudiar las dinámicas del mercado laboral interno, en tanto es el reflejo de las diferencias sociales en el país. Según datos de UNICEF, aunque Colombia ha avanzado en términos de calidad y cobertura en los últimos años, aún persisten desafíos para garantizar el acceso a zonas rurales, como, por ejemplo, cerrar las brechas entre estratos socioeconómicos.

Desde el Comité de Sostenibilidad se priorizó en el subcomité de Responsabilidad Social Corporativa las iniciativas asociadas a la vinculación con instituciones educativas, para la promoción de la industria y el desarrollo conjunto de estrategias para la promoción de la educación formal en territorios con contextos de pobreza o desescolarización. En el caso de SKF Latin Trade, esto tiene el potencial de consolidar un enfoque de negocio alineado a las necesidades específicas de la sociedad colombiana junto con las de la industria; es una manera de aterrizar los conceptos de desarrollo promovidos por el modelo del SWP a las realidades del mercado laboral. En este sentido, se mencionó en una de las entrevistas que:

“Hay oportunidad de aportar a Colombia, está en nuestras manos dejarle un mejor país a las generaciones que vienen, transmitir conceptos que son buenos para la construcción del país, y es más fácil cuando esta cultura ya es parte de la compañía, hablar de los temas relevantes.”

5.2.3. Articulación en la práctica de políticas de la compañía a través de iniciativas del Comité

Las operaciones empresariales pueden llevar a la necesidad de crear nuevas áreas para abordar múltiples estrategias y programas que no han sido implementados, o puede que la implementación de nuevas actividades sin

aumentar la planta de personal para el desarrollo de la misma genere cargas de trabajo superiores a las que se pueden administrar de manera efectiva. Ante esta situación, el Comité de Sostenibilidad puede representar un apoyo para la ejecución de políticas empresariales que se alinean a las temáticas priorizadas por el mismo, o puede también convertirse en el núcleo de la sostenibilidad empresarial, apalancado por una cultura del diálogo y cooperación con la participación activa y efectiva de múltiples actores.

La transformación de la cultura organizacional hacia la eficiencia en el uso de los recursos permite integrar nuevas iniciativas para fortalecer los programas existentes en la empresa. Sin embargo, no se puede abusar de esta figura. La autonomía del Comité permite valorar su labor y evitar atribuirle a terceros. Además, esta independencia promue-

ve el diálogo abierto, fomenta la construcción de confianza y estimula el trabajo colaborativo entre los distintos niveles jerárquicos de la compañía.

En el caso de SKF Latin Trade, el Comité está alineado con la estrategia de sostenibilidad de la empresa después de la puesta en marcha del modelo, área en la cual se ha vinculado para el ejercicio de sus actividades. Además, cabe resaltar que el Comité se ha establecido como asesor clave para la alta gerencia en la elaboración de planes de mejora continua; esto asegura la transversalidad de la sostenibilidad, permite una mejor gestión de las crisis y motiva al personal a mantenerse alineado con los objetivos sostenibles de la empresa. Todas las actividades se gestionan en conjunto, con el fin de generar resultados para el negocio apalancados por la sostenibilidad.



Para el mercado laboral colombiano, es importante integrar a las cadenas de valor en estrategias de diálogo y construcción conjunta de valor agregado. Esto fortalecerá los procesos y garantizará ventajas competitivas.





*Experiencia de la empresa
Epiroc en su adopción del
modelo de diálogo y
cooperación en el
lugar de trabajo del SWP.
Identificación de
beneficios y desafíos como
ejemplo para el entorno
empresarial de Colombia.*

El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como **fortalecedores del ambiente laboral y la diversidad e inclusión en la cultura corporativa**

Estudio de caso



Contenido estudio de caso Epiroc

	Introducción	95
01	Alcance	96
02	Proceso metodológico	96
	Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP	97
	Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos	99
	Entrevistas y Grupos Focales con Securitas	99
03	Estudio de caso: Epiroc	99
	Análisis del contexto de Epiroc	100
	Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Epiroc	101
	Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Epiroc	102
04	Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada	107
	Desafíos	108
	Oportunidades	109

Resumen ejecutivo

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como fortalecedores del ambiente laboral y la diversidad e inclusión en la cultura corporativa», que analiza la experiencia de la empresa Epiroc en su adopción del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP (en adelante “*el modelo*”) e identifica sus beneficios y desafíos como ejemplo para el entorno empresarial de Colombia.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de desarrollo sostenible y derechos humanos en la cultura corporativa.

Una oportunidad para la inclusión de género

Epiroc es una compañía sueca dedicada a la venta de soluciones de productividad sostenible para la industria de la minería. Antes de la implementación del modelo, el ambiente laboral en Epiroc estaba marcado por brechas en la información y la comunicación entre los empleados, lo que dificultaba la coordinación y la colaboración entre las áreas. La baja representación de género en el área de operaciones y la presencia de sesgos inconscientes en el lugar de trabajo requerían una solución duradera, por lo cual se necesitaban desarrollar capacidades de liderazgo, especialmente entre los mandos intermedios, para abordar estos desafíos de manera efectiva y continua. Como respuesta, se creó el Comité en Acción, que fue elegido y conformado por los colaboradores a través de la elección democrática de sus representantes, hecho que fortaleció aún más su compromiso y capacidad para influir en el cambio organizacional.

En la fase diagnóstica del proceso, el Comité identificó tres (3) retos relevantes sobre los que se debía trabajar y para los cuales sus miembros debían ser agentes de cambio:



El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo.

- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**, respecto a la participación voluntaria de empleados en estos asuntos y en canales de escucha para que la empresa pudiera recibir sus ideas y opiniones en esta materia;
- **Estilos de liderazgo y toma de decisiones**, en cuanto al empoderamiento de los trabajadores y el reconocimiento del trabajo de las personas;
- **Comunicación y relacionamiento**, frente a las brechas de comunicación entre equipos de trabajo y entre áreas, espacios de escucha y habilidades blandas.

Resultados

Para el caso de RSC, la empresa conformó un subcomité de Responsabilidad Social Corporativa con el fin de mejorar la comunicación con los clientes, fomentar el voluntariado corporativo y promover un abastecimiento sostenible. Estas acciones se orientaron a fortalecer la sostenibilidad y aumentar la influencia de la empresa en sus grupos de interés. Adicionalmente, se priorizaron iniciativas como la formación en Derechos Humanos (DD. HH.), el fortalecimiento del código de conducta de la empresa y su matriz de riesgos, además de proyectos relacionados con reforestación (a través de iniciativas de siembra de árboles en los lugares de operación); y la creación de alianzas estratégicas con fundaciones para llevar agua a regiones del país con esa necesidad.

Respecto a los asuntos de Ambiente Laboral y Diversidad e Inclusión, estos corresponden al subcomité de Clima y Cultura, el cual impulsa acciones orientadas al fortalecimiento de los estilos de liderazgo y la mejora en la toma de decisiones. A través del subcomité y con el respaldo del Comité en Acción, se llevaron a cabo estrategias de empoderamiento y liderazgo femenino, con el objetivo de sensibilizar a las gerencias sobre la importancia de la diversidad e inclusión. Además, se implementaron programas específicos para fortalecer el liderazgo femenino tanto al interior de la empresa como en los entornos de intervención directa. Se reconoció que el cambio debía manifestarse en todos los niveles de liderazgo, abordando simultáneamente los sesgos existentes en el sector.

En el ámbito del fortalecimiento del ambiente laboral, la implementación del modelo condujo a la creación de espacios de diálogo con empleados, en donde los empleados podían compartir de manera libre sus ideas y sugerencias en pro de los objetivos empresariales, sin tener que ser miembros del Comité en Acción para poder compartir sus opiniones. En suma, es un espacio con un enfoque de relacionamiento organizacional diferente a las convenciones de las estructuras tradicionales gerenciales, promoviendo el diálogo transparente y abierto. Por otra parte, la formación y capacitación en

materia de liderazgo en los mandos medios de la organización ha generado mejoras en la agilidad operativa de Epiroc, quienes se han convertido en figuras clave para la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad. Frente a los procesos de comunicación, se promovió un modelo anti jerárquico, transparente y abierto, por medio del cual se incrementó el nivel de confianza de los empleados al poder expresar sus opiniones, preocupaciones y desacuerdos, en un entorno en el que se valora la diversidad de perspectivas.

Retos y oportunidades

Aunque se observaron progresos en la adopción de nuevas prácticas, aún hay áreas de mejora frente a la implementación del modelo en Epiroc. Estos desafíos fueron corroborados durante los talleres de retroalimentación, en donde participaron los actores de mayor relevancia en el ámbito laboral colombiano. A partir de los resultados obtenidos se identificaron oportunidades relacionadas con:

1. **Mejor asignación de las labores del comité a los miembros del Comité**, puesto que su participación representa una carga adicional a los oficios propios de su cargo laboral.
2. **Mayor visibilidad de las acciones del Comité**, puesto que no todas las personas al interior de Epiroc reconocen la relevancia de este, frente a las dinámicas empresariales y los cambios que puede lograr.
3. **Fortalecimiento de los mecanismos de divulgación**, razón por la cual no todas las áreas de la empresa reconocen los esfuerzos realizados desde el Comité y ello dificulta la replicación de buenas prácticas en el resto de las áreas no influenciadas por el Comité de manera directa.
4. **Fortalecimiento de la cultura organizacional**, con el fin de que la empresa pueda seguir promoviendo sus buenas prácticas en el tiempo, cuando el SWP ya no esté acompañándolos.

Resulta necesario fomentar la sensibilización en temas de género e inclusión, ya que persisten inquietudes y brechas, especialmente entre los hombres. Algunos empleados, por ejemplo, no identifican la necesidad de abordar este tipo de temáticas al interior de la empresa. Finalmente, el Comité tiene la posibilidad de considerar otras cuestiones, como la debida diligencia en derechos humanos. Para ello, podría sugerir un plan de acción que facilite la implementación de medidas y fomente la participación de todos los empleados. Esta iniciativa es viable, ya que tanto la alta dirección como la mayoría

del personal muestran un gran interés en el Comité y sus propuestas.

Respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de Epiroc, se identificó que:

- Abordar temáticas relacionadas con los derechos humanos permite a las organizaciones identificar, evaluar y gestionar los impactos de sus operaciones sobre los derechos humanos, con el objetivo de detener, prevenir y mitigar posibles violaciones, a través de la implementación de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo.
- La diversidad de integrantes en la composición del comité desempeña un papel fundamental en el compromiso y la adaptabilidad de los empleados en los procesos que conciernen a la organización, ya que se consideran múltiples puntos de vista antes de implementar cambios significativos en la empresa.
- Con el fin de disminuir los riesgos relacionados con el clima laboral y sesgos de género en el lugar de trabajo, es importante que el modelo contemple no solo a los empleados de la empresa sino también a los proveedores y contratistas (PyC) de las cadenas de valor, que en muchos casos comparten el mismo lugar de trabajo con los empleados.



Frente a los procesos de comunicación, se promovió un modelo anti jerárquico, transparente y abierto, por medio del cual se incrementó el nivel de confianza de los empleados al poder expresar sus opiniones, preocupaciones y desacuerdos.



Introducción

Estudio de caso: El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como fortalecedores del ambiente laboral y la diversidad e inclusión en la cultura corporativa

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como fortalecedores del ambiente laboral y la diversidad e inclusión en la cultura corporativa», que analiza de manera específica la experiencia de Epiroc en el proceso de implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP, teniendo en cuenta su contexto. En este caso, Epiroc identificó sus necesidades particulares para crear relaciones laborales más armoniosas, a través del diálogo y la cooperación, reconociendo la oportunidad de crecimiento y mejora, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento de la diversidad y la igualdad en su fuerza laboral.

El Swedish Workplace Programme es un programa de desarrollo financiado por el gobierno sueco que busca abordar desafíos de las compañías y otros grupos de interés del ecosistema de negocios, para promover el bienestar de los colaboradores, la productividad corporativa y la sostenibilidad social, ambiental y económica del negocio.

El Programa en el lugar de trabajo de SWP tiene como objetivo acompañar y facilitar estrategias que buscan generar las capacidades al interior de las empresas y/o a lo largo de sus cadenas de valor para abordar desafíos de manera práctica, fomentando una mayor colaboración con los empleados y grupos de interés, a través de la creación de comités conformados por todos los niveles de la empresa, o el fortalecimiento de aquellos ya existentes.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual

en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de desarrollo sostenible y derechos humanos en la cultura corporativa.

El documento está estructurado en cuatro partes, así:

- 1. Alcance del estudio.**
- 2. Explicación de la metodología** utilizada por la FIP para el estudio de caso de la empresa Epiroc.
- 3. El estudio de caso de Epiroc**, que incluye el análisis del contexto y por qué el objeto de estudio es de importancia para la empresa; la contextualización de la empresa; el diseño y puesta en marcha del modelo —con un recuento del contexto previo y un análisis posterior a su implementación— y los resultados y beneficios de la implementación.
- 4. Desafíos y oportunidades de alto impacto para el modelo de diálogo y cooperación** en el lugar de trabajo en el entorno empresarial de Colombia y en la temática priorizada.



El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo.

1. Alcance

El presente estudio de caso expone el análisis de la FIP, como tercero experto, sobre la experiencia, resultados y beneficios de Epiroc en su proceso de implementación del modelo del SWP. Este documento presenta, además, los beneficios y desafíos del modelo implementado en Epiroc. A partir de lo identificado, y poniendo el foco en el bienestar y la cultura organizacional, se ofrecen algunas consideraciones iniciales sobre cómo este modelo puede contribuir a las dinámicas del mercado laboral colombiano.

Epiroc se fijó el objetivo de duplicar la presencia de mujeres en su fuerza laboral como parte de sus iniciativas de sostenibilidad. Esto es especialmente significativo dado que la industria minera y de la ingeniería civil tiende a ser predominantemente masculina; asimismo, la empresa identificó una oportunidad de mejora frente a la promoción de relaciones laborales más igualitarias y menos jerárquicas, mediante la creación de espacios de diálogo y colaboración.

El documento no pretende ser un estudio exhaustivo de las virtudes y oportunidades de mejora del modelo ni

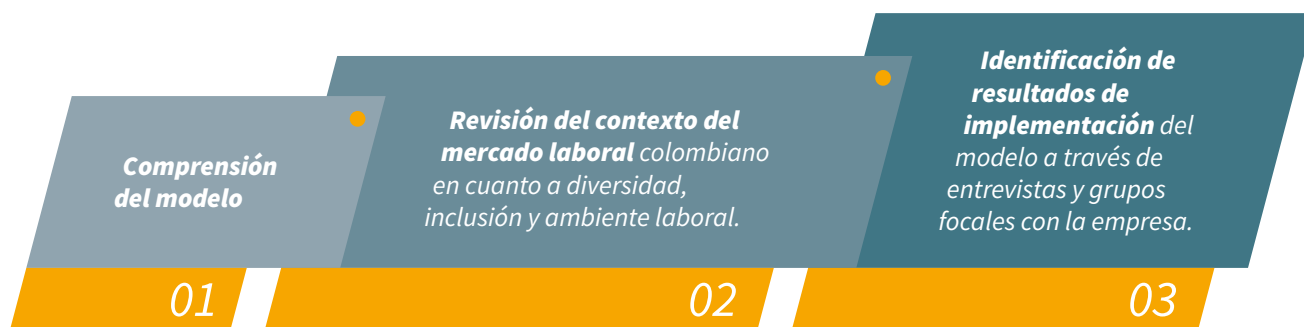
debe ser interpretado como una explicación para que la experiencia de Epiroc sea replicada a la letra en otras empresas del entorno de negocios colombiano, sino como un acercamiento a los beneficios generales del modelo y cómo la experiencia de esta empresa en materia de relacionamiento entre gerencia y empleados puede trasladarse al entorno corporativo del país.

2. Proceso metodológico

Para conocer la implementación del modelo en Epiroc y sus efectos, la FIP desarrolló una ruta metodológica de tres pasos. En primer lugar, se enfocó en comprender detalladamente el modelo (su proceso, alcance, métodos, etc.). Luego, revisó y analizó el contexto del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos (como asunto priorizado por Epiroc en su proceso) con el objetivo de interpretar los logros del modelo en este ámbito. Posteriormente, a través de entrevistas y grupos focales con la empresa, identificó los resultados de la implementación del modelo, así como sus beneficios, retos y oportunidades para el mercado laboral colombiano (ver Gráfica 8).

GRÁFICA 8

PASOS DEL PROCESO METODOLÓGICO



2.1. Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP

Como parte de la alianza entre la FIP y el SWP, en 2022 se inició un análisis del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación, con el objeto de comprenderlo en profundidad e identificar el valor agregado que este podría traer al contexto laboral colombiano. Para ello, la FIP realizó una revisión de documentos y soportes relacionados con el modelo y llevó a cabo entrevistas de manera virtual a integrantes del SWP y representantes de empresas que conocen y han implementado el modelo. De manera específica, la FIP indagó sobre cómo este modelo facilita a las empresas fortalecer sus relaciones laborales, cómo contribuye al trabajo decente y cómo permite encontrar soluciones a los conflictos en el lugar de trabajo, entre otros asuntos.

2.1.1. ¿Qué es el Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP?

El Programa en el lugar de trabajo del SWP (en adelante ‘el programa’) tiene como objetivo acompañar y facilitar estrategias que buscan generar capacidades al interior de las empresas y/o a lo largo de sus cadenas de valor para abordar desafíos de manera práctica, fomentando una mayor colaboración con los empleados y grupos de interés, a través de la creación de comités conformados por todos los niveles de la empresa, o el fortalecimiento de aquellos ya existentes.

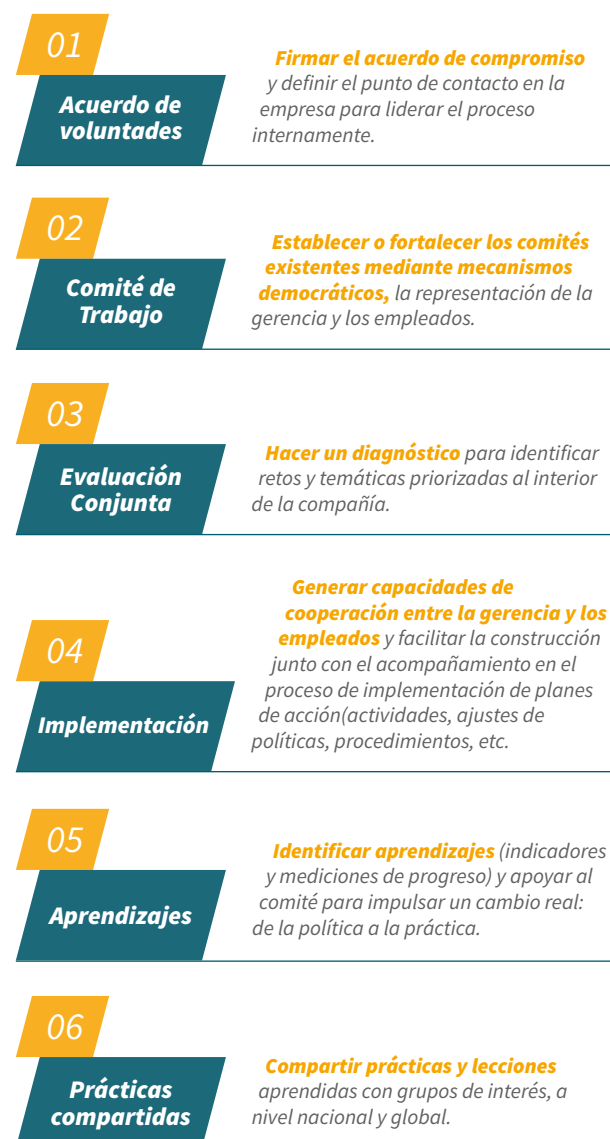
El Programa se despliega a partir de un proceso de seis (6) fases, como se describe en la Gráfica 9.

El modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP, implementado al interior del programa y que sirve de fundamento y plataforma para hacer frente a las necesidades identificadas, sienta sus bases en el diálogo social, el cual tiene como objetivo principal la promoción de consensos a partir de principios democráticos que per-

miten la toma de decisiones estratégicas en el entorno laboral, a fin de contribuir al trabajo decente, la resolución de conflictos y la sostenibilidad en el lugar de trabajo.

GRÁFICA 9

SEIS (6) FASES DEL PROGRAMA EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SWP



Fuente: Tomado de SWP.

6 pasos del Programa en el Lugar de Trabajo de SWP.



El modelo del SWP, además de fomentar la comunicación abierta y directa, ha generado un empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones y asuman responsabilidades de manera más autónoma, aumentando la motivación y la satisfacción laboral al sentir que su contribución es valorada.

El SWP despliega un acompañamiento cercano con las empresas, a partir de actividades de capacitación en diversos temas, y guía a las empresas y al comité establecido para adoptar las mejores estrategias frente a los retos identificados. Todo ello, a través de la promoción del diálogo y la cooperación de todos los niveles empresariales.

2.2. Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de Diversidad e Inclusión y Ambiente Laboral

La FIP revisó y analizó información secundaria contenida en más de treinta documentos (como informes de entidades públicas, de ONG, publicaciones de medios de comunicación, entre otros), para comprender de manera general el contexto del mercado laboral colombiano frente a ambiente laboral y diversidad e inclusión, como temática priorizada por Epiroc en su propia experiencia. Adicionalmente, se recopiló información cuantitativa, como datos y estadísticas sobre la temática mencionada. Esto permitió a la FIP comprender a detalle los efectos del modelo dentro de la empresa, específicamente en relación con la temática priorizada.

2.3. Entrevistas y Grupos Focales con Epiroc

2.3.1. Entrevistas 1:1 con miembros del Comité SWP en Acción de Epiroc

La FIP realizó diez (10) entrevistas semiestructuradas (virtuales) con miembros del Comité SWP en Acción, representantes de la Dirección General, y personal de las áreas administrativa, técnica y comercial de la empresa. El objetivo era conocer más a fondo el rol del comité en general y su relación con las temáticas priorizadas, a saber: Diversidad e Inclusión y Ambiente Laboral.

Las entrevistas se realizaron por el equipo técnico de la FIP y siguieron un cuestionario guía que abordaba aspectos como: percepciones sobre la adopción del modelo, el proceso de implementación en Epiroc, la divulgación y

alcance del modelo, la conformación del Comité, los resultados de la implementación, las opiniones de los entrevistados sobre el impacto del modelo y los posibles cambios, y, finalmente, la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

2.3.2. Grupos Focales con personas no miembros del Comité SWP en Acción de Epiroc

La FIP llevó a cabo un grupo focal virtual invitando aleatoriamente a diez personas trabajadoras de Epiroc, que no pertenecen al Comité. El objetivo era conocer sus opiniones sobre el modelo y el Comité, y contrastarlas con las de las personas que sí son miembros. Además, se exploró la perspectiva de los trabajadores sobre el impacto que ha tenido la implementación del plan de acción del Comité SWP en Acción en su día a día en la empresa.

3. Estudio de caso: Epiroc

Epiroc es una compañía sueca dedicada a la venta de soluciones de productividad sostenible para la industria de la minería. La empresa se especializa en el suministro de equipos y servicios para la excavación, carga, perforación, transporte, procesamiento de minerales y materiales de construcción, así como soluciones tecnológicas avanzadas que permitan mejorar la eficiencia y seguridad de las operaciones⁴⁶.

En los últimos dos años, Epiroc ha venido trabajando con el SWP a través de una iniciativa que tiene como objetivo mejorar estructuras que apoyen el diálogo en el lugar de trabajo entre miembros de la gerencia y personas trabajadoras para facilitar la cooperación y la productividad

////////

⁴⁶ Epiroc. Acerca de nosotros (s.f.). Disponible en: <https://www.epiroc.com/es-es/acerca-de-nosotros>

en el entorno laboral⁴⁷, debido a que este facilita la identificación de desafíos de interés mutuo y proporciona una plataforma que permite la concreción de soluciones en el lugar de trabajo.

A través de esta alianza, Epiroc ha buscado fortalecer sus prácticas laborales y promover un entorno laboral seguro, inclusivo y eficiente, robusteciendo su compromiso mediante el diálogo, la sensibilización, capacitación y puesta en marcha de temas claves como Ambiente laboral y Diversidad e Inclusión, con el propósito de generar efectos positivos en materia de productividad, eficiencia, toma de decisiones y colaboración entre los distintos niveles y áreas de la organización.

3.1. Análisis del contexto de Epiroc

Previo a la implementación del modelo, Epiroc se encontraba enfrentando importantes retos en materia de ambiente laboral y diversidad e inclusión. La empresa se hallaba en un entorno laboral caracterizado por:

01

Brechas en información y comunicación entre empleados.

02

Baja inclusión y diversidad de género en el lugar de trabajo.

03

Falta de habilidades de liderazgo en los mandos medios, que afectó el ambiente laboral.

La diversidad y la inclusión eran asuntos que requerían una atención prioritaria, teniendo en cuenta la meta que tenía la organización en torno a fomentar un ambiente en

el que cada voz fuera valorada y cada perspectiva pudiera contribuir al éxito colectivo.

En materia de ambiente laboral, la comunicación y el relacionamiento interno de la empresa representaban un desafío en la organización, ya que existían brechas en la información compartida entre los mandos medios y sus personas a cargo, dando como resultado la desconexión entre las personas y dificultades para generar cohesión entre ellas. Este vacío informativo obstaculizaba la posibilidad de articular y unir los esfuerzos entre las áreas, generando una falta de integración que a su vez impactaba negativamente en la colaboración y la coordinación en el lugar de trabajo⁴⁸.

A su vez, la falta de fluidez en la comunicación entre áreas limitaba la visión que cada equipo tenía sobre las operaciones de la empresa, y la ausencia de una línea efectiva de información dificultaba la identificación de oportunidades de colaboración y la comprensión completa de los objetivos de cada área. Como resultado, la sincronización de esfuerzos se veía comprometida, lo que impactaba directamente en la eficiencia y la eficacia de la toma de decisiones, la cual estaba mayormente centralizada en la alta gerencia, lo que resultaba en una sobrecarga de trabajo en este nivel de la organización y en la dificultad de empoderar a las personas⁴⁹.

En lo que respecta a diversidad e inclusión, es importante mencionar que a nivel nacional, según el Índice Global de Brecha de Género (GGGI), Colombia presentó en 2022 una brecha de género del 76,7 %, y la tasa de participación laboral femenina fue del 57,4 %, 11,7 puntos porcentuales por debajo de la tasa masculina. Asimismo, la participación femenina en sectores como la minería y la ingeniería

////////

⁴⁷ NIR- International Council of Swedish Industry (s.f). About the programme. Disponible en: <https://nir.se/programmes/swedish-workplace-programme/about/>

⁴⁸ SWP - Swedish Workplace Programme (2021) Baseline Study Committee.

⁴⁹ SWP - Swedish Workplace Programme (2021) Baseline Study Committee.

civil fue del 13 % y 18 % respectivamente. Epiroc reconoce estas brechas en su sector y, aunque en la empresa no se percibía discriminación hacia ningún grupo poblacional específico, se identificaron oportunidades de mejora, como fomentar más espacios de escucha y participación activa, socializar mejor los programas de equidad de la organización y ofrecer capacitaciones sobre el rol de las mujeres en la operación para reducir sesgos inconscientes en el lugar de trabajo⁵⁰.

Ante este panorama, la adopción de un enfoque centrado en el diálogo y la cooperación se presentó como una oportunidad esencial para transformar los retos identificados en oportunidades que impulsen la eficiencia de procesos, la innovación, y la adaptación continua de la empresa en un entorno empresarial en constante cambio.

Otros efectos incluían el impacto de una comunicación deficiente en la acumulación de trabajo y la dificultad para, en consecuencia, balancear la vida laboral con la vida personal y deficiencias en la planeación y priorización de tareas, y falta de claridad en las expectativas que los mandos medios tenían sobre sus equipos (alcances de los roles, sus funciones y responsabilidades), que minaban la productividad de la empresa y su ambiente laboral.

3.2. Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Epiroc

En 2021, Epiroc decidió iniciar de la mano del SWP la adopción del modelo, empezando con una fase diagnóstica que involucró a una muestra representativa y diversa de los trabajadores de la organización en términos de género, edad y áreas de la empresa (administrativa, comercial y técnico/operativa). Esta evaluación reveló una serie de desafíos generales en materia de comunicación y relacionamiento, liderazgo, articulación entre áreas y procesos específicos (inclusión y ambiente laboral)⁵¹.

A partir de los resultados obtenidos, se llevó a cabo un proceso de selección de miembros del Comité que se caracterizó por su enfoque democrático y participativo. Los empleados tuvieron la oportunidad de ejercer su voto, nominando y eligiendo de manera democrática tanto a las personas que conformarían el Comité, como el nombre de este: 'SWP en Acción'. Se estableció que el Comité debía estar compuesto por un total de nueve (9) representantes, así: cuatro (4) representantes de la Dirección General, dos (2) representantes del grupo administrativo, dos (2) representantes del grupo de servicio técnico y un (1) representante del grupo comercial. Cabe resaltar que este fue un proceso que se realizó por primera vez, de forma inclusiva, en el que se garantizó que los miembros del Comité fueran genuinamente representativos de las diversas áreas de la organización.



En 2021, Epiroc decidió iniciar de la mano del SWP la adopción del modelo, empezando con una fase diagnóstica que involucró a una muestra representativa y diversa de los trabajadores de la organización en términos de género, edad y áreas de la empresa (administrativa, comercial y técnico/operativa).

////////

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Ibidem

El Comité SWP en Acción se estructuró en dos subcomités: el subcomité de Responsabilidad Social Corporativa y el subcomité de Clima y Cultura organizacional. Este comité se reúne de forma bimestral con el propósito de revisar los avances y actividades pendientes de cada subcomité. Tras su formación, identificó tres aspectos relevantes para los cuales el modelo podría ser útil: responsabilidad social corporativa (RSC), toma de decisiones y comunicación. En cuanto a la RSC, se enfocó en la realización de un voluntariado corporativo; respecto a la toma de decisiones, se consideró importante abordar la agilidad en este proceso, así como el empoderamiento y reconocimiento de los diferentes roles en la organización; y en relación con la comunicación, se promovió la interacción bidireccional entre diferentes áreas y roles dentro de la empresa, así como el sentido de pertenencia.

Desde el subcomité de Responsabilidad Social Corporativa se abordan temas relacionados con la creación de espacios de diálogo y colaboración con clientes, el voluntariado corporativo y el abastecimiento sostenible. Se han priorizado iniciativas como la capacitación en Derechos Humanos (DD. HH.), el fortalecimiento del código de conducta de la empresa y su matriz de riesgos. Además, se ha integrado el trabajo con comunidades y proyectos de reforestación, incluyendo iniciativas de siembra de árboles en las áreas de operación. Otros proyectos gestionados por este subcomité incluyen el programa “Agua para todos”, actualmente en fase de diseño y planificación, que busca establecer alianzas estratégicas con fundaciones para llevar agua a regiones del país con necesidades como la Guajira.

Los asuntos relacionados con el Ambiente Laboral y la Diversidad e Inclusión están a cargo del subcomité de Clima y Cultura. Este subcomité desarrolla acciones que promueven la apertura de espacios para el diálogo y enfoques destinados a fortalecer los mandos medios. En cuanto al fortalecimiento de la diversidad, se han implementado programas de capacitación y desarrollo para las mujeres, con el objetivo no solo de fomentar su progreso dentro de

la empresa, sino también de proporcionarles las habilidades y herramientas necesarias para sobresalir en su ámbito profesional y personal.

3.3. Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Epiroc

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos generales de la implementación del modelo en Epiroc, y también para la temática priorizada: Ambiente laboral y Diversidad e inclusión, haciendo énfasis en los resultados positivos identificados para la empresa, teniendo en cuenta tanto los beneficios para las personas trabajadoras, como los beneficios específicos a nivel corporativo.

3.3.1. Resultados

A pesar de ser una empresa que se ha caracterizado por tener una fuerza laboral en su mayoría masculina, se destaca el trabajo del Comité SWP en Acción el cual estuvo enfocado en fortalecer una cultura inclusiva, integrando los principios suecos y los cambios respecto de la línea base donde se identificaron las fortalezas y las oportunidades de mejora. En línea con lo anterior, el Comité planteó las estrategias de empoderamiento y liderazgo femenino, las cuales abarcan desde la sensibilización de las gerencias, hasta programas específicos para la potencialización del liderazgo femenino, entendiendo que el cambio se debe ver reflejado en la integración de masculinidades no hegemónicas en todos los niveles de liderazgo, teniendo en cuenta los sesgos existentes previos a la implementación del modelo SWP. A continuación, los hallazgos en este tema:

Reflexión, diálogo y visibilización en materia de diversidad e inclusión

Uno de los desafíos más evidentes para Epiroc, el comité SWP en acción y, en general, para las empresas del

sector minero, es la histórica exclusión de las mujeres en esta industria, vinculada a una cultura de hipermasculinidad y a valores sociales que han limitado la participación de las mujeres. A través de la implementación del modelo de SWP, se han logrado avances en la creación de programas de empoderamiento femenino, diversidad e inclusión, los cuales han permitido visibilizar el papel de la mujer dentro de la empresa. Sin embargo, se han observado ciertas resistencias por parte de algunos empleados para abordar estos temas de diversidad e inclusión, ya que no los perciben como una necesidad, y mucho menos como una prioridad urgente. Aún persisten vestigios de la segregación por género, lo que representa un desafío y, al mismo tiempo, una oportunidad de trabajo para las empresas de este sector.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Comité logró que los miembros de Epiroc se capacitaran en temas de género, inclusión y diversidad, haciendo énfasis en la relevancia de las temáticas dentro del ámbito laboral. A través del diálogo la empresa logró reconocer la importancia de identificar y abordar las brechas de género en el lugar de trabajo, construyendo una cultura de respeto, que es fundamental para que Epiroc pueda consolidarse como un lugar de trabajo seguro y diverso. El subcomité ha desempeñado un papel fundamental en este sentido. Gracias a su labor, se ha fortalecido el proceso de implementación de las estrategias, creando contenido pedagógico que respalda la importancia de abordar las temáticas relacionadas con la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo.



El modelo genera capacidades en liderazgo en los miembros del Comité dado que involucra a las personas y las empodera para que sus necesidades sean escuchadas.

Implementación de estrategias de diversidad e inclusión

Los hallazgos evidencian que el Comité 'SWP en Acción' se encuentra alineado con la agenda 2030, particularmente con el ODS 5 sobre igualdad de género. Han priorizado los temas de inclusión y diversidad, generando beneficios que se extienden más allá de la posibilidad de que las mujeres accedan a cargos operativos. Esto les permite expresar puntos de vista diversos, mejorar los procesos de reclutamiento al eliminar los perfiles o géneros predeterminados, trabajar con instituciones aliadas y promover una cultura libre de discriminación en una industria históricamente machista.

Epiroc ha identificado la necesidad de integrar acciones concretas que reflejen su compromiso con la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. En este sentido, la empresa entiende que la integración de mujeres en su fuerza laboral aporta importantes beneficios. El Comité se ha encargado de liderar los procesos de capacitación, espacios propicios para la generación y fortalecimiento de conocimiento en asuntos de diversidad sexo, género, orientación sexual e identidad de género. Se evidenció que, a partir del diálogo y las capacitaciones, se han deconstruido los sesgos y se propició la integración del personal; además de brindar herramientas para la implementación de mejores prácticas de inclusión y prohibición de la discriminación. Una persona de la empresa manifestó a la FIP:

“Diversidad e inclusión habla de abrir espacios para que todas las ideas sean escuchadas, también siendo más amplios en los procesos de reclutamiento, fomentando la búsqueda de talento de forma anticipada en centros educativos.”

'Desjerarquizar' la toma de decisiones y propuestas de iniciativa

Romper con las jerarquías en el lugar de trabajo no solo tiene el potencial de mejorar la cultura organizacio-

nal, al eliminar sesgos asociados a los roles, sino que también puede impulsar la innovación y la competitividad de la empresa. Aunque puede requerir un cambio cultural significativo y una gestión más participativa, las ventajas a largo plazo suelen superar ampliamente los desafíos iniciales. En lugar de estructuras de poder rígidas y autoritarias, las organizaciones están experimentando con modelos más horizontales y colaborativos, cuya fluidez permite adaptarse mejor a los cambios del entorno, del mercado y a las necesidades de la fuerza laboral.

Cuando se eliminan las barreras jerárquicas, se abre espacio para que los empleados aporten nuevas ideas y perspectivas. Todos los niveles de la organización tienen la oportunidad de contribuir y colaborar en la resolución de problemas, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras. El modelo del SWP, además de fomentar la comunicación abierta y directa, ha generado un empoderamiento de los empleados para que tomen decisiones y asuman responsabilidades de manera más autónoma, aumentando la motivación y la satisfacción laboral al sentir que su contribución es valorada. Se evidenció que



Cuando se eliminan las barreras jerárquicas, se abre espacio para que los empleados aporten nuevas ideas y perspectivas. Todos los niveles de la organización tienen la oportunidad de contribuir y colaborar en la resolución de problemas, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras.



Se evidenció que el modelo de puertas abiertas, asociado a valores suecos, ha permitido reducir las brechas entre la gerencia y los empleados del nivel operativo.

el modelo de puertas abiertas, asociado a valores suecos, ha permitido reducir las brechas entre la gerencia y los empleados del nivel operativo, gestionando de mejor manera los espacios para el diálogo y la generación de propuestas en pro del bienestar de la empresa y su recurso humano.

Epiroc ha logrado estos beneficios con estrategias de promoción de liderazgo en los representantes de los empleados en el Comité, ya que son estos quienes lideran los espacios de presentación de avances ante la gerencia, fomentando la confianza en las ideas propias y apoyando la creación de espacios que permitan abordar avances en los proyectos, oportunidades de mejora y propuestas innovadoras.

Mejora en la toma de decisiones

La formación y capacitación en materia de liderazgo en los mandos medios de la organización ha generado mejoras en la agilidad operativa de Epiroc. Este cambio estratégico puede garantizar que la toma de decisiones se lleve a cabo de forma participativa y ágil, incluyendo a los mandos medios, promoviendo que ya no sea una prerrogativa exclusiva de los altos mandos y resultando en individuos y equipos mejor preparados y con mayor confianza.

Estrategias como estas tienen el objetivo de hacer que las personas líderes de nivel medio de Epiroc se conviertan en figuras clave para la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad. A través de los espacios de formación y capacitación, adquieren las herramientas y los conocimientos necesarios para abordar los desafíos específicos que enfrentan sus equipos de trabajo. Esta comprensión profunda de los procesos y problemas les brindará una perspectiva única para evaluar situaciones, lo que genera que ya no sea necesario que todos los asuntos relevantes de un área deban atravesar un proceso burocrático para su resolución. Lo anterior, acelera significativamente la capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones

cambiantes del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes de la industria.

Optimización de la resolución de conflictos

La comunicación abierta y la existencia de políticas y procedimientos claros para el diálogo y la resolución de conflictos son dos pilares fundamentales que influyen de manera significativa en la resolución de disputas en Epiroc. La comunicación anti jerárquica, transparente y abierta es un valor fundamental para la organización, ya que los empleados sienten la confianza de expresar sus opiniones, preocupaciones y desacuerdos en un entorno en el que se valora la diversidad de perspectivas. Esta comunicación permite identificar y abordar conflictos en etapas tempranas, evitando que escalen a niveles más críticos.

Asimismo, la existencia de políticas y procedimientos claros para el diálogo y la resolución de conflictos proporciona un marco estructurado y uniforme para abordar las disputas. Los empleados sabrán a quién acudir y qué pasos seguir cuando se enfrentan a un conflicto. Esto garantiza que cada conflicto se maneje de manera consistente y justa.

Además, la implementación de indicadores para evaluar la eficacia de las estrategias propuestas en la resolución de conflictos es un elemento clave. Estos indicadores permitirán medir el impacto de las políticas y procedimientos existentes y determinar si se están logrando los resultados deseados, ya que los datos recopilados proporcionan información valiosa para ajustar y mejorar las estrategias en curso, fortaleciendo las relaciones entre los empleados y promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.

Generación de capacidades en liderazgo

El liderazgo efectivo, caracterizado por la capacidad de escuchar y gestionar las relaciones con los empleados

mediante el respeto y la armonía, no solo impulsa el rendimiento y la productividad, sino que también cultiva un ambiente laboral positivo y promueve el crecimiento profesional de los empleados. El modelo genera capacidades en liderazgo en los miembros del Comité dado que involucra a las personas y las empodera para que sus necesidades sean escuchadas. Además, habilita espacios para expresar sus ideas, valida sus preocupaciones y los hace protagonistas de sus propios cambios. De esta manera, se enfoca en habilidades que pueden incluir la toma de decisiones efectivas, la comunicación, la gestión del cambio, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de inspirar y motivar a los demás. Este proceso se extiende a la cultura de la organización para que los empleados sean autónomos a la hora de tomar decisiones y asumir responsabilidades.

4. Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada

La implementación de un modelo que promueve el trabajo decente, representa una posibilidad de promover y consolidar ambientes laborales sanos, productivos, propositivos y respetuosos de los derechos humanos, cuyos beneficios se plantean para ser consolidados con el paso del tiempo. Sin embargo, hay desafíos propios del mercado laboral colombiano que representan retos a la hora de implementar el modelo.



Aunque el propósito del modelo no es generar protagonismo del Comité ni de SWP dentro de la empresa, los miembros del Comité mostrarán un mayor interés en participar activamente en las actividades y proyectos propuestos por la iniciativa si son reconocidos y/o incentivados a través de los beneficios que podrían obtener.

La comunicación interna es uno de los principales desafíos para las empresas colombianas, los canales de comunicación que se utilizan no siempre son efectivos para garantizar el flujo de información entre todos los miembros de la organización. En el contexto específico de Epiroc, uno de los retos identificados se vincula con la manera en que se transmiten los mensajes internamente. Dado que la compañía emplea a más de 200 personas en Colombia, resulta complejo garantizar que los mensajes alcancen a todos los miembros de la organización de manera efectiva, por lo cual, algunas personas trabajadoras no conocían de la existencia de este Comité, ni de las acciones que se estaban llevando a cabo. Otro de los desafíos identificados, que está presente en cualquier tipo de programa que implique actividades adicionales a las estrictamente laborales, es el manejo de los tiempos y la carga laboral. Si bien los miembros del Comité entrevistados mostraron un alto nivel de compromiso con el desarrollo de las actividades del plan de acción, se evidenció que el ejercicio de las funciones propias del Comité representa una responsabilidad adicional que requiere de inversión de tiempo y esfuerzo, lo que puede llegar a interferir con las actividades laborales diarias y regulares.

4.1. Desafíos

4.1.1. Manejo de tiempo y carga laboral

Como se mencionó previamente, se pudo identificar que las tareas asociadas al comité SWP en Acción, representan una responsabilidad adicional a las cargas laborales regulares para los miembros del Comité, lo cual puede representar un desafío, que, si bien es asumido de manera voluntaria, debe considerarse como un factor a tener en cuenta para garantizar la viabilidad de la permanencia de los miembros del comité y la adhesión de nuevos participantes. Los asistentes a los talleres de diálogo identificaron que los altos directivos de la empresa deben crear incentivos y/o mecanismos de ayuda para equilibrar las

cargas del comité con las tareas laborales, de lo contrario se pone en riesgo la participación y continuidad de los trabajadores en el comité.

4.1.2. Relevancia del Comité dentro de las dinámicas empresariales

A través del trabajo realizado por el Comité SWP en Acción se han evidenciado cambios en el entorno laboral de Epiroc. No obstante, no todas las personas trabajadoras de la empresa tienen conocimiento acerca de su existencia ni de las iniciativas que han sido llevadas a cabo por el mismo. Aunque el propósito del modelo no es generar protagonismo del Comité ni de SWP dentro de la empresa, los miembros del Comité mostrarán un mayor interés en participar activamente en las actividades y proyectos propuestos por la iniciativa si son reconocidos y/o incentivados a través de los beneficios que podrían obtener. Estos incentivos, a su vez, despiertan interés entre los trabajadores externos al comité, con la perspectiva de que en el futuro pueden unirse a esta iniciativa.

En este sentido, los asistentes al taller de retroalimentación de la iniciativa identificaron el desafío y necesidad de los altos directivos de determinar cómo podrían implementar beneficios y reconocimientos a los miembros del Comité, sin generar costos adicionales, ya que esto resultaría ser una barrera para aquellas empresas que deseen adoptar el modelo, pero carezcan de recursos adicionales.

4.1.3. Deficiencias en los mecanismos de difusión

Aunque el Comité en Epiroc ha enfocado sus esfuerzos para fortalecer los mecanismos de difusión de la información, buscando comunicar de manera efectiva los contenidos tratados por los subcomités y facilitando la participación de personas ajenas al comité en las actividades propuestas, aún existen oportunidades de mejora de los procesos de difusión y comunicación internos de la empre-

sa. Cabe mencionar que este desafío no es propio del caso de Epiroc, sino que es un desafío que se evidencia frente a la implementación del modelo en sí.

Los asistentes a los talleres de retroalimentación mencionaron que es fundamental asegurar la óptima comunicación al interior de las empresas, con el fin de garantizar que las acciones e iniciativas propuestas desde el comité, puedan replicarse en las distintas áreas de la empresa, y que las buenas prácticas no se limiten únicamente a las áreas o grupos que fueron directamente influenciados por el comité, sino que se conviertan en estrategias replicables en toda la empresa.

4.1.4. Refuerzo de sensibilización en diversidad y género

Desde el comité se han llevado a cabo capacitaciones para los miembros de la organización, asimismo, se han implementado programas destinados a fomentar una cultura de inclusión y colaboración. Sin embargo, se identificó la necesidad de reforzar la sensibilización en temas de género e inclusión, ya que persisten inquietudes y brechas, especialmente entre los hombres; algunos empleados no identifican la necesidad de abordar este tipo de temáticas al interior de la empresa, puesto que siguen creyendo que es un sector masculinizado.

A pesar de la resistencia de un número reducido de trabajadores, se destaca el interés que este tema genera entre los empleados de Epiroc, por lo que es necesario fortalecer los procesos y ampliar su alcance, ya que la diversidad, el género y la inclusión son temáticas fundamentales en el entorno laboral.

4.2. Oportunidades

4.2.1. Derechos humanos en el lugar de trabajo

Abordar temáticas relacionadas con los derechos humanos en empresas es un deber fundamental en la agenda empresarial, asociado a estándares como los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas. Se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones identifican, evalúan y gestionan los impactos de sus operaciones sobre los derechos humanos, con el objetivo de detener, prevenir y mitigar posibles violaciones. A través de la implementación de un modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, se fortalecen los procesos de debida diligencia en derechos humanos, puesto que se alinean de forma estratégica los objetivos y valores empresariales, con la cultura organizacional. En este sentido, el modelo del SWP puede permitir robustecer los siguientes factores asociados a la debida diligencia en DDHH:



La diversidad de integrantes en el Comité en Acción de Epiroc, provenientes de diferentes áreas de la empresa, desempeña un papel fundamental en el compromiso y la adaptabilidad de los empleados en lo que respecta a los procesos que conciernen a la organización.



- **Gestión de riesgos:** Al identificar, mediante el diálogo con trabajadores, los riesgos potenciales del clima laboral empresarial, se contribuye al respeto de los derechos humanos, ya que el comité creado en el proceso de SWP permite a las empresas identificar situaciones asociadas a clima laboral, equidad y género, acceso a la información, brechas para la toma de decisiones, roles dentro de la compañía y modelos de liderazgo, permitiendo tomar medidas proactivas para prevenir problemas antes de que ocurran. Esto reduce los riesgos financieros y legales asociados con posibles violaciones de los derechos humanos.
- **Sostenibilidad a largo plazo:** La consideración de los derechos humanos como parte integral de la estrategia empresarial, integrada a las estrategias propias del Comité SWP dirigido a la implementación del diálogo y cooperación en el lugar de trabajo, promueve la sostenibilidad a largo plazo. El comité SWP integra la estrategia corporativa, consolidando que la operación de Epiroc se desarrolle de manera ética y respetuosa de los derechos humanos, lo cual propende a mantener relaciones laborales estables.
- **Mejora de la cultura organizacional:** La implementación de políticas y prácticas que respeten los derechos humanos y que permitan establecer espacios laborales positivos puede contribuir a una cultura organizacional más ética. Esto puede aumentar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez puede impulsar la productividad y la retención del talento.

4.2.2. Elevada capacidad de adaptación al cambio

La diversidad de integrantes en el Comité en Acción de Epiroc, provenientes de diferentes áreas de la empresa, desempeña un papel fundamental en el compromiso y la adaptabilidad de los empleados en lo que respecta a los procesos que conciernen a la organización. Se consideran múltiples puntos de vista antes de implementar cambios

significativos en la empresa, lo que fomenta una cultura de apertura y colaboración. Este enfoque inclusivo y heterogéneo también tiene un impacto positivo en la disposición de los empleados para abrazar procesos de cambio en la empresa.

En este sentido, seguir fortaleciendo los liderazgos impulsa la adaptabilidad en Epiroc. Los líderes en la empresa son visionarios, comunicativos y capaces de inspirar a los empleados a seguir nuevas direcciones. Esta capacidad de liderazgo promueve una mentalidad abierta hacia el cambio y crea un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y seguros de explorar nuevas formas de trabajar.

4.2.3. Replicar en las cadenas de valor

Para mitigar riesgos relacionados con el clima laboral y los sesgos de género en el lugar de trabajo es importante que el modelo considere no solo a los empleados de la empresa, sino también a los proveedores y contratistas (PyC) de las cadenas de valor, quienes a menudo comparten el mismo entorno laboral con los empleados. Involucrar a los PyC o replicar el modelo en las cadenas de valor puede tener un impacto significativo en la cultura organizacional y en el alcance en el mercado laboral colombiano.

Para lograrlo, el SWP puede establecer Comités con trabajadores de los PyC, donde las empresas ancla puedan liderar el diálogo social e implementar cada paso del modelo con los empleados de las PYMES. Esto requeriría que el SWP capacite a los representantes de las empresas ancla en la facilitación del proceso de diálogo y cooperación, para que puedan escalar el modelo e impactar a las empresas de su cadena de valor



La diversidad de integrantes en el Comité en Acción de Epiroc, provenientes de diferentes áreas de la empresa, desempeña un papel fundamental en el compromiso y la adaptabilidad de los empleados en lo que respecta a los procesos que conciernen a la organización.



*Experiencia de la empresa
Securitas en su **adopción**
del modelo de diálogo y
cooperación en el
lugar de trabajo del SWP.
Identificación de
beneficios y desafíos como
ejemplo para el entorno
empresarial de Colombia.*



El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como **motores de cambio en el ambiente y la cultura corporativa**

Estudio de caso

● ● ●
Securitas

Caso Securitas

	Introducción	119
01	Alcance	120
02	Proceso metodológico	120
	Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP	120
	Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de desarrollo sostenible y derechos humanos	123
	Entrevistas y Grupos Focales con Securitas	123
03	Estudio de caso: Securitas	123
	Análisis del contexto de Securitas	123
	Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Securitas	125
	Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Securitas	126
04	Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada	131
	Desafíos	131
	Oportunidades	133

Resumen ejecutivo

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como motores de cambio en la cultura corporativa», que analiza la experiencia de la empresa Securitas en su adopción del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP (en adelante “el modelo”) e identifica sus beneficios y desafíos como ejemplo para el entorno empresarial de Colombia.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de desarrollo sostenible y derechos humanos en la cultura corporativa.

La experiencia de resolución de conflictos de Securitas

Securitas es una empresa sueca fundada en 1934, especializada en la prestación de servicios de seguridad, con una trayectoria de más de 50 años en el país. Securitas Colombia es parte de la División Iberoamérica del Grupo Securitas AB. Anteriormente, en el país operaba bajo el nombre de Seguridad Burns de Colombia, y a partir de 2007, adoptó el nombre de Securitas tras la adquisición de la empresa sueca a la colombiana. En el 2020, Securitas inicia un proceso de trabajo conjunto con el SWP para la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo.

Resultados

En la fase de diagnóstico se identificaron una serie de impactos relacionados con el crecimiento acelerado de la empresa, que incidió directamente en el relacionamiento entre los liderazgos y empleados de Securitas. La implementación del modelo se centró en fortalecer el Comité de Convivencia existente, con el objetivo de crear nuevos espacios de diálogo y mejorar los procesos operativos para reducir los conflictos entre colaboradores y mandos medios. Asimismo, se buscó transformar las estructuras y la cultura orga-



El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, y cómo podría contribuir al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo.

nizacional, que previamente se caracterizaban por ser verticalizadas y rígidas, con una orientación hacia una cultura de mando militar. Este enfoque permitió generar ambientes seguros para todos al interior de Securitas. Adicionalmente, se crearon espacios de formación en materia de comunicación y relacionamiento entre departamentos, líderes y colaboradores. A pesar de que el comité existente presentaba retos en cuanto a credibilidad y legitimidad, contaba con el deseo y la posición idónea para impulsar cambios en la organización.

La implementación del modelo se llevó a cabo y tuvo importantes logros, siendo la gestión adecuada de conflictos laborales el más tangible, puesto que impactó las relaciones entre gerencia y empleados en general. A partir de capacitaciones que brindaba SWP en áreas de comunicación asertiva, uso del lenguaje, escucha activa y habilidades blandas de liderazgo, se produjeron cambios significativos en la gestión de los conflictos. Esto se reflejó en un aumento considerable en el número de quejas recibidas por el Comité, lo que puso de manifiesto una mayor confianza en su capacidad para gestionar los conflictos. Posteriormente, el Comité tuvo reducciones en el manejo de casos individuales, gracias a la confianza que los empleados tenían en él y sus herramientas para gestionar conflictos de forma efectiva.

Por otra parte, a través de la incidencia del Comité en las dinámicas empresariales, se lograron relaciones laborales más horizontales, menos jerárquicas y con más personas dispuestas al diálogo, permitiendo que, entre los empleados, mandos medios y mandos altos, hubiese mejores vías de comunicación, diálogo y participación.

Los resultados fueron tan significativos que, aun teniendo el Comité de Convivencia Laboral una función específica, sus acciones llevaron a otras áreas de la empresa, como Recursos Humanos y los líderes operativos, a reflexionar sobre su desempeño en estas temáticas. Esto se reflejó en la incorporación de cambios sustanciales, como mejoras en las encuestas de clima laboral, la implementación de nuevos y más profundos espacios de escucha y relación con los guardias, la transformación de los estilos de liderazgo hacia el empoderamiento del personal, y una nueva priorización del enfoque humano, aspectos que anteriormente no se habían considerado.

Retos y oportunidades

Durante los talleres de retroalimentación con actores del mercado laboral colombiano se identificaron retos en la implementación del modelo en Securitas. Algunos de estos son la gestión adecuada de la carga laboral añadida para los miembros del Comi-

té, la divulgación del Comité con sus objetivos y sus logros a la totalidad de una empresa del tamaño de Securitas, las dificultades para transformar la mentalidad en torno a los conflictos laborales y la permeabilidad de los cambios en los mandos intermedios de la compañía.

La capacidad de gestionar estos retos a partir del modelo facilitó la transformación de los recursos humanos al fomentar la escucha activa por parte de los líderes hacia los empleados, comprendiendo sus opiniones y creando entornos seguros, lo cual les permitió reconocer que todos están en el mismo equipo, incluso cuando surgen conflictos. Precisamente, el valor de este caso se evidencia en la mejora de las relaciones tanto con empleados como con líderes, y en la transformación del recurso humano, que se traduce en la pérdida del miedo a escuchar a los empleados, manifestar opiniones y generar ambientes seguros, especialmente en un contexto como el colombiano donde es común la falta relacionamiento, que conlleva retos en el desempeño, problemas reputacionales del personal, falta de compromiso, entre otros.

Respecto a las oportunidades de alto impacto para el mercado laboral colombiano, tomando como ejemplo la experiencia de Securitas, se destacan dos aspectos fundamentales:

- Los comités, en este caso el Comité de Convivencia Laboral, tienen la capacidad de generar impactos en el relacionamiento entre la gerencia y los empleados, mejorando la percepción de bienestar e incrementando los niveles de productividad de la empresa.
- Las propuestas que surgen de los comités no se limitan a influir en los empleados que participan en ellos, sino más bien, abarcan todas las áreas de la empresa. Por ello, la transformación de la cultura organizacional se convierte en una responsabilidad compartida por toda la organización.



Fomentar la escucha activa por parte de los líderes hacia los empleados, comprendiendo sus opiniones y creando entornos seguros, lo cual les permitió reconocer que todos están en el mismo equipo.

A full-page background image showing two men in safety vests and masks. The man on the left is wearing a clear face shield and holding a clipboard. The man on the right is wearing a black face mask. They are standing in front of an aircraft. A large white quotation mark is positioned above the text box.

Se destaca cómo, a través de la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores, se refleja el compromiso con la sostenibilidad más allá de la imposición corporativa.

Introducción

Estudio de caso: El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como motores de cambio en el ambiente y la cultura corporativa

La Fundación Ideas para la Paz (en adelante FIP) presenta el estudio de caso denominado «El diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo como motores de cambio en la cultura corporativa», que analiza la experiencia de la empresa Securitas en su adopción del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP (en adelante “*el modelo*”) e identifica sus beneficios y desafíos como ejemplo para el entorno empresarial de Colombia.

El presente estudio busca comprender cómo dicho modelo puede aportar valor al contexto de negocios colombiano, abordando los retos del mercado laboral actual en el país, su contribución al trabajo decente y a la sostenibilidad del ecosistema productivo, así como a las temáticas de bienestar y cultura organizacional.

El modelo del SWP es una iniciativa cuyo enfoque es la promoción del trabajo decente y el fomento de la sostenibilidad empresarial por medio del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo. Al implementar una metodología de diálogo y cooperación busca mejorar la relación entre empleados y gerencia, aportando a los actores sociales a enfrentar retos que impactan el bienestar y la productividad. Al implementar una metodología de diálogo y cooperación, se busca mejorar la relación entre empleados y gerencia, con el propósito de que los actores sociales asuman retos que impacten el bienestar y la productividad. Esto pretende generar confianza y relaciones sólidas que contribuyan a resolver conflictos en el ámbito laboral del entorno de negocios y a afrontar los cambios que presenta el mercado para los actores del mercado laboral.

Para hacerlo, implementa una metodología de trabajo con comités que integra elementos claves de la teoría del cambio. El documento está estructurado en cuatro partes, así:

1. Alcance del estudio.

2. **Explicación de la metodología** utilizada por la FIP para el estudio de caso de la empresa Securitas.

3. **El estudio de caso de Securitas**, que incluye el análisis del contexto y por qué el objeto de estudio es de importancia para la empresa; la contextualización de la empresa; el diseño y puesta en marcha del modelo —con un recuento del contexto previo y un análisis posterior a su implementación—; y los resultados y beneficios de la implementación.

4. **Desafíos y oportunidades de alto impacto para el modelo de diálogo y cooperación** en el lugar de trabajo en el entorno empresarial de Colombia y en la temática priorizada.



El modelo del SWP es una iniciativa cuyo enfoque es la promoción del trabajo decente y el fomento de la sostenibilidad empresarial por medio del diálogo social y la cooperación en el lugar de trabajo.

1. Alcance

El presente estudio de caso expone el análisis de la FIP, como tercero experto, sobre la experiencia, resultados y beneficios de Securitas en su proceso de implementación del modelo del SWP.

Este documento presenta, además, los beneficios y desafíos del modelo implementado en Securitas Colombia. A partir de lo identificado, y poniendo el foco en el bienestar y la cultura organizacional, se ofrecen algunas consideraciones iniciales sobre cómo este modelo puede contribuir a las dinámicas del mercado laboral colombiano.

El documento no pretende ser un estudio exhaustivo de las virtudes y oportunidades de mejora del modelo ni debe ser interpretado como una explicación para que la experiencia de Securitas sea replicada a la letra en otras empresas del entorno de negocios colombiano, sino como un acercamiento a los beneficios generales del modelo y cómo la experiencia de esta empresa en materia de relacionamiento entre gerencia y empleados puede trasladarse al entorno corporativo del país.

2. Proceso metodológico

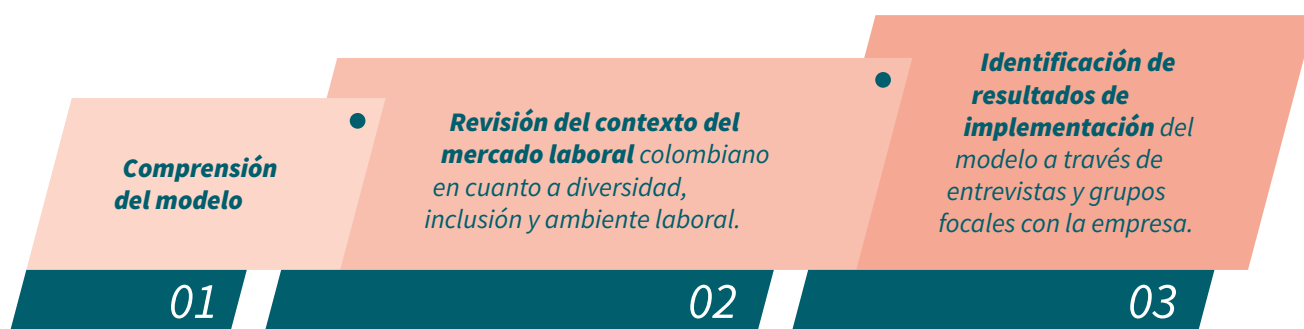
Para conocer la implementación del modelo en Securitas y sus efectos, la FIP desarrolló una ruta metodológica de tres pasos. En primer lugar, se enfocó en comprender detalladamente el modelo (su proceso, alcance, métodos, etc.). Luego, revisó y analizó el contexto del mercado laboral en materia de bienestar y cultura organizacional (asunto priorizado por Securitas en su proceso), con el objetivo de interpretar los logros del modelo en este ámbito. Finalmente, a través de entrevistas y grupos focales con la empresa, la FIP identificó los resultados de la implementación del modelo, así como sus beneficios, retos y oportunidades para el mercado laboral colombiano (ver Gráfica 7).

2.1 Entendimiento del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP

Como parte de la alianza entre la FIP y el SWP, en 2022 se inició un análisis del Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación, con el objeto de comprenderlo en profundidad e identificar el valor agregado

GRÁFICA 7

PASOS DEL PROCESO METODOLÓGICO



que este podría traer al contexto laboral colombiano. Para ello, la FIP realizó una revisión de documentos y soportes relacionados con el modelo y llevó a cabo entrevistas de manera virtual a integrantes del SWP y representantes de empresas que conocen y han implementado el modelo. De manera específica, la FIP indagó sobre cómo este modelo facilita a las empresas fortalecer sus relaciones laborales, cómo contribuye al trabajo decente y cómo permite encontrar soluciones a los conflictos en el lugar de trabajo, entre otros asuntos.

2.1.1 ¿Qué es el Programa en el Lugar de Trabajo y el modelo de diálogo y cooperación del SWP?

El Programa en el Lugar de Trabajo del SWP (en adelante, “el programa”) tiene como objetivo acompañar y facilitar estrategias que buscan desarrollar capacidades dentro de las empresas o a lo largo de sus cadenas de valor para abordar desafíos de manera práctica. El programa fomenta una mayor colaboración con los empleados y grupos de interés a través de la creación de comités, conformados por todos los niveles de la empresa, o el fortalecimiento de aquellos ya existentes.

El Programa se despliega a partir de un proceso de seis (6) fases, como se describe en la Gráfica 8.

El modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP, implementado al interior del programa y que sirve de fundamento y plataforma para hacer frente a las necesidades identificadas, sienta sus bases en el diálogo social, el cual tiene como objetivo principal la promoción de consensos a partir de principios democráticos que permiten la toma de decisiones estratégicas en el entorno laboral, a fin de contribuir al trabajo decente, la resolución de conflictos y la sostenibilidad en el lugar de trabajo.

El SWP despliega un acompañamiento cercano a las empresas, facilitando el desarrollo de habilidades en los actores sociales para que lideren un proceso de diálogo

y cooperación entre todos los niveles empresariales. Este proceso busca abordar adecuadamente y transformar los conflictos, o dar solución a asuntos de interés al interior de las empresas.

GRÁFICA 8
SEIS (6) FASES DEL PROGRAMA EN EL LUGAR DE TRABAJO DE SWP



Fuente: Tomado de SWP.
6 pasos del Programa en el Lugar de Trabajo de SWP.



“

Las herramientas han sido modificadas y complementadas con varios canales adicionales para garantizar la escucha de las necesidades de los empleados y la capacidad de recolectar información para la toma de decisiones y cambios.

2.2. Revisión del contexto actual del mercado laboral en materia de bienestar y cultura organizacional

La FIP revisó y analizó más de veinte documentos, incluyendo informes de entidades públicas, de ONG, publicaciones de medios de comunicación, entre otros. El objetivo era comprender de manera general el contexto del mercado laboral colombiano en materia de ambiente y cultura corporativa, una temática priorizada por Securitas. Adicionalmente, se recopiló información cuantitativa, como datos y estadísticas sobre la temática mencionada. Esto permitió a la FIP comprender a detalle los efectos del modelo dentro de la empresa, específicamente en relación con la temática priorizada.

2.3. Entrevistas y Grupos Focales con Securitas

2.3.1. Entrevistas 1:1 con miembros del Comité de Convivencia Laboral de Securitas

La FIP realizó diez (10) entrevistas semiestructuradas, de forma virtual, a miembros del Comité SWP en Acción, representantes de la Dirección General, y personal de las áreas administrativa, técnica y comercial de la empresa. El objetivo era conocer más a fondo el rol del comité en general y su relación con las temáticas priorizadas: bienestar y cultura.

Las entrevistas fueron realizadas por el equipo técnico de la FIP y se basaron en un cuestionario guía que abordaba diversos aspectos, como las percepciones sobre la adopción del modelo, el proceso de implementación en Securitas, la divulgación y alcance del modelo, la conformación del Comité, los resultados de la implementación, las opiniones de los entrevistados sobre el impacto del modelo y los posibles cambios, y, finalmente, la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

2.3.2. Grupos focales con personas no miembros del Comité de Convivencia Laboral de Securitas

La FIP organizó un grupo focal virtual con diez trabajadores de Securitas que no formaban parte del Comité SWP en Acción. El objetivo era conocer sus opiniones sobre el modelo y el Comité, y contrastarlas con las de las personas que sí son miembros. Además, se exploró la perspectiva de los trabajadores sobre el impacto que ha tenido la implementación del plan de acción del Comité en su día a día en la empresa.

3. Estudio de caso: Securitas

Securitas es una compañía sueca, fundada en 1934, dedicada a prestar servicios de seguridad, con más de 50 años de presencia en el país. Securitas Colombia forma parte de la División Iberoamérica del Grupo Securitas AB. Inicialmente, operaba con el nombre de Seguridad Burns de Colombia. Sin embargo, en 2007, tras la adquisición de la firma colombiana por parte de la empresa sueca, adoptó el nombre de Securitas.

A través de la alianza con el SWP, Securitas buscó fortalecer las relaciones internas entre la Gerencia y los empleados y, de esta forma, ser una compañía con mayor apertura al cambio. Esta iniciativa se basa en la comprensión de que el desacuerdo no implica conflicto, sino que este puede ser una oportunidad para realizar cambios positivos en la empresa. Para aprovechar esta oportunidad, se promueve la capacitación de los empleados en diálogo, gestión del cambio, escucha y comunicación, habilidades esenciales para resolver conflictos de manera efectiva y construir una cultura organizacional más positiva y colaborativa.

3.1. Análisis del contexto de Securitas

Previo a la implementación del modelo, Securitas había generado un nuevo negocio que implicó un crecimiento

importante de la organización, en el contexto de manejo de la pandemia y que también representó importantes retos en materia de adaptación al cambio y relaciones internas. Estos se veían materializados en retos de comunicaciones y trabajo en equipo, estructura jerarquizada con poco diálogo, conflictos laborales y dificultades para gestionarla. La empresa se hallaba en un entorno laboral caracterizado por:

01

Estructura organizacional jerarquizada, vertical y rígida. Liderazgo impositivo.

02

Falta de empoderamiento, participación en la toma de decisiones y diálogo.

03

Comité de convivencia laboral sin credibilidad o legitimidad, subutilizado y con brechas en la gestión de conflictos, impactando en el clima y bienestar.

04

Resistencia a los cambios corporativos por parte de líderes y personas trabajadoras.

05

Falta de comunicación efectiva y dialogo verdadero con empleados. Brechas en las habilidades comunicacionales para comunicar sus necesidades.

En 2020, la empresa enfrentaba un momento crucial en su historia. Su crecimiento, los efectos de la pandemia por COVID-19 y la implementación de las políticas de la casa matriz confluían en un contexto complejo. Se identificaron entonces divergencias en la comprensión de la cultura organizacional de Securitas entre áreas y generaciones de líderes, lo que dificultaba la alineación interna con la visión de la compañía.

Se observaron resistencias al cambio, punto de partida del trabajo conjunto entre Securitas y SWP. Líderes y man-

dos intermedios priorizaban la ejecución sobre la estrategia, distanciándose de las necesidades del entorno laboral y de los colaboradores. Se evidenciaba también un liderazgo corporativo temeroso y poco abierto a la participación de los colaboradores en el crecimiento de la empresa, así como brechas en las habilidades de relacionamiento y liderazgo de los mandos. Estos factores repercutían en la conflictividad, la motivación de los empleados, la desconfianza entre miembros de la compañía y la segmentación o aislamiento de iniciativas.

El área de Recursos Humanos era responsable del clima laboral y la cultura organizacional, y aunque se esforzaba por promover una transformación en la forma de hacer negocios, la realidad era otra. La operación y las necesidades de los clientes siempre se priorizaban sobre las de los guardas. El lenguaje utilizado, con un predominante estilo militar, vertical y rígido (propio de las relaciones jerárquicas), y otros asuntos similares, creaban un ambiente hostil. Debido a esto, los líderes se sentían desentendidos sobre su rol en la transformación corporativa y en las relaciones y manejo del personal. Se resistían a la autorreflexión y al cambio, y no estaban dispuestos a escuchar y gestionar las necesidades de los demás trabajadores.

Así, lo anterior se complementaba con una brecha etaria marcada entre líderes y colaboradores con nuevas visiones de empleabilidad, en un sector altamente jerarquizado, estratificado y socialmente impactado por las dinámicas del mercado. Por tal motivo, las herramientas de consulta a los empleados, como las encuestas de clima, no se encontraban cercanas a las necesidades y no permitían reflejar a cabalidad los retos y posiciones de los empleados respecto de su empoderamiento, participación y relación con superiores. Durante la implementación del trabajo con SWP y posteriormente continuado por la compañía, estas herramientas han sido modificadas y complementadas con varios canales adicionales para garantizar la escucha de las necesidades de los empleados y la capacidad de recolectar información para la toma de decisiones y cambios.

3.2. Diseño y puesta en marcha del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Securitas

La relación entre Securitas y SWP se gestó en 2020 mediante la firma de un acuerdo de colaboración. Este acuerdo contemplaba una fase inicial de diagnóstico de necesidades, que culminó con el análisis del impacto del plan de acción desarrollado conjuntamente. Tal y como se mencionó al inicio del presente capítulo, el diagnóstico, basado en encuestas y entrevistas, arrojó los siguientes resultados:

- Desconfianza entre trabajadores y líderes y visiones distintas sobre lo que debería hacer la empresa por ellos.
- Falta de comunicación entre empleados y gerencia, así como de canales y habilidades para una comunicación adecuada.
- Resistencia al cambio.
- Conflictividad laboral no gestionada.

- Falencias en asuntos de bienestar y cultura organizacional que no habían sido detectados.

Aparte de los desafíos detectados, se evidenció la existencia de un Comité de Convivencia Laboral (reglado por el Decreto 652 de 2012) que carecía de la confianza y legitimidad necesarias. Esto le impedía gestionar eficazmente la conflictividad y el clima laboral, ya que no era utilizado por los empleados ni por la dirección para tomar decisiones estratégicas sobre cambios.

Al ser un comité electo y participativo con un deseo de transformación, la empresa y SWP coincidieron en la necesidad de trabajar a partir del mismo, en lugar de crear uno nuevo. El cambio a corto, mediano y largo plazo se apalancó en esta figura ya existente dentro de Securitas, que la compañía continuó utilizando.

El Comité de Convivencia Laboral de Securitas está compuesto por ocho miembros que ostentan sus cargos por un período de dos años. Por decisión de sus integrantes, y como resultado del diálogo guiado por SWP, se estableció la rotación de la presidencia y vicepresidencia del Comité cada cuatro meses.



El Comité de Convivencia Laboral de Securitas está compuesto por ocho miembros que ostentan sus cargos por un período de dos años. Por decisión de sus integrantes, y como resultado del diálogo guiado por SWP, se estableció la rotación de la presidencia y vicepresidencia del Comité cada cuatro meses.



la rotación de la presidencia y vicepresidencia del Comité cada cuatro meses. Esta medida busca que cada miembro tenga la oportunidad de ocupar dichos cargos, fomentando el diálogo, la democracia y la reducción de asimetrías entre representantes de gerencia y empleados. A su vez, se promueve la existencia de diversos puntos de vista.

Cabe destacar que este modelo de rotación del Comité es único. Securitas es la única empresa asociada a SWP que ha implementado esta práctica, la cual asegura la renovación de ideas y fomenta una buena gobernanza.

La información sobre las iniciativas del Comité en sí mismo, con su nueva lógica de trabajo, fueron divulgadas al resto de la compañía a través de los canales “Portal del Empleado” y “Tu amigo Securitas”, lo que abrió la posibilidad a que la divulgación tuviera un mayor alcance hacia los empleados. Adicionalmente, el Comité abrió espacios de capacitación y entrenamiento para la Alta Gerencia, líderes operativos y empleados, tanto a través de SWP como directamente por sus miembros. Además, llevó a cabo campañas de comunicación y estableció vínculos con las áreas de Recursos Humanos y Marketing para liderar transformaciones en sus interacciones con empleados y líderes, lo cual implicó un proceso de cambio de marca con recursos propios.

3.3. Resultados y beneficios de la implementación del modelo de diálogo y cooperación en el lugar de trabajo del SWP en Securitas

A continuación, se presenta un análisis de los hallazgos generales de la implementación del modelo del SWP en Securitas, y también para la temática priorizada: Bienestar y Cultura. Se resaltan los beneficios tangibles e intangibles para la empresa, tanto para las personas trabajadoras como a nivel corporativo.

3.3.1. Resultados y beneficios

Si bien los cambios en Securitas se han implementado de forma gradual, el compromiso de la empresa se evidencia en las iniciativas propuestas por el Comité en materia de comunicación y relacionamiento óptimo, cuyo objetivo es promover un entorno laboral positivo. En este sentido, la compañía ha optado por fortalecer las capacidades de comunicación a través de programas de capacitación centrados en la sensibilización de los empleados y sus líderes. Estos talleres fomentan la escucha activa de todos los colaboradores, capacitándolos en temas relevantes y, de esta manera, han logrado cultivar relaciones más sólidas entre empleados y líderes, independientemente de su género.

Se ha observado que, mediante la implementación de estas estrategias, Securitas ha contribuido al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico. Las nuevas estrategias han creado entornos más equitativos para todos los empleados, mejorando las relaciones entre líderes y empleados, fortaleciendo la confianza del personal y impulsando la productividad y el ambiente laboral en la empresa.

Gestión de conflictos en el ambiente laboral, estilos de liderazgo y relaciones horizontales

Como se explicó antes, la FIP encontró que los retos en Securitas estaban enmarcados en relaciones notablemente jerarquizadas, sobre todo en el área de operaciones de la compañía, compuesta mayoritariamente por población masculina, significativamente con trasfondo de las fuerzas militares. Bajo este liderazgo tradicional jerárquico, las relaciones de mando se caracterizan porque el empleado obedece órdenes, mas no hay espacio para escucharlo, por lo tanto, no puede ofrecer aportes, ideas, cuestionamientos, o inquietudes. Ello conduce, al menos, a dos escenarios en el ámbito de la conflictividad laboral: 1) genera

o contribuye a crear conflictos y desaprovechamiento del capital humano, desmotivación, frustración y falta de sentido de pertenencia por la empresa, entre otros aspectos; y 2) no permite gestionar conflictos, ya que los espacios para abordarlos no existen, desaprovechando así la oportunidad de generar los cambios necesarios en las personas y en las estructuras organizativas.

A su vez, la falta de habilidades para una comunicación respetuosa, asertiva y efectiva entre mandos intermedios y empleados generaba brechas en las relaciones dentro de la compañía. La priorización de las operaciones sobre la comunicación también repercutía negativamente en estas relaciones, ya que las necesidades de los empleados no eran escuchadas, atendidas ni respondidas. Esta situación, sumada a la desconexión y el desconocimiento de estos problemas por parte de la alta gerencia, generaba molestias innecesarias y afectaba negativamente el desempeño de grupos de trabajo específicos y el clima organizacional en general.

Como primer resultado, la FIP encontró que gracias al trabajo conjunto entre Securitas y el SWP, el Comité logró cambios importantes en su interior relacionados con sus capacidades para atender las necesidades del personal. Así, el modelo SWP entró a fortalecer el Comité de Convivencia Laboral existente, a partir de capacitaciones a sus miembros en comunicación asertiva, escucha, diálogo, trabajo en equipo, y demás habilidades blandas. Un trabajador, miembro del Comité, comentó a la FIP:

“La característica más importante del Comité es saber escuchar.”

De hecho, la naturaleza propia del Comité de Convivencia Laboral, entendido como ese órgano para el trámite de conflictos, vio un cambio positivo gracias al trabajo adelantado que no solo proveyó herramientas, sino que renovó el fundamento del Comité. El número de quejas recibidas por el Comité, luego del proceso conjunto del SWP y Se-

curitas, resultó en un incremento que lejos de verse como algo adverso, evidenció problemas subyacentes a lo largo de la empresa que antes no habían sido identificados, lo que posteriormente generó cambios.

Por su parte, de la mano con las transformaciones, el área de Recursos Humanos trabajó en el sistema de PQRS, generando la confianza necesaria para que el personal expresara sus quejas e inconformidades de manera abierta. Esto provocó que muchas de las quejas dejaran de ser anónimas, ya que los colaboradores perdieron gradualmente el miedo y percibieron que la Gerencia y Recursos Humanos escuchaban y actuaban ante sus inquietudes.

El análisis de la FIP reveló que el aumento en la confianza hacia el Comité fue el factor principal que explica el fenómeno descrito. Esta mayor confianza sirvió como plataforma para que más personas llevaran sus casos al Comité. A su vez, los entrenamientos y capacitaciones en comunicación asertiva, efectiva y escucha activa facilitaron la resolución de los conflictos.

De acuerdo con las encuestas de salida que realizó SWP, los empleados consideran que:

“Los líderes aprendimos a escuchar más a los empleados y grupos de interés, a vernos como líderes más cercanos a la gente y a capitalizar las encuestas y otros canales para mejorar la comunicación, el compromiso y la escucha.”

Y por el lado de los empleados, se dijo a SWP:

“Pasamos de un régimen militar a un modelo empresarial humano.”

De acuerdo con una persona entrevistada por el SWP, el mayor cambio se dio en el relacionamiento entre líderes y equipos de trabajo, cuyo beneficio fue importante para el bienestar de los empleados:

“El cambio lo veo en el comportamiento y en el relacionamiento de todos los líderes con sus equipos de trabajo.”

La apertura al diálogo por parte de la alta dirección y la disposición a acercarse a los empleados, incluyendo esto un trato notablemente distinto con los guardas de seguridad trajo entonces un relacionamiento mejorado en toda la compañía. Los cambios se extendieron y se mantuvieron incluso después de terminado el proceso con SWP. Al respecto, la compañía incluyó cambios en la estructura organizacional para cambiar a los operadores encargados de turnos de guardas de las áreas operativas al área de Recursos Humanos, priorizando así el enfoque humano sobre la operación. A propósito de esto, de acuerdo con la encuesta de salida realizada por el SWP al final del proceso conjunto con Seguridad, el 82 % de las personas encuestadas considera que las relaciones y el trato son ahora prioritarios para la empresa.

En el marco de lo anterior, una mejor comunicación con un mejor trato entre las personas produjo mayor confianza entre estas y la compañía. La adopción de un enfoque humano que acercaba a la empresa a sus empleados, permitiéndoles exponer sus preocupaciones y necesidades, gracias a lo logrado por el Comité, generó cambios en los estilos de liderazgo que se decantaron por un trato dirigido a la persona y al trabajador. Lo anterior aportó a la reducción de brechas en el relacionamiento, lo que aportó a un liderazgo enfocado a soluciones gana-gana y un mayor empoderamiento de los colaboradores.

De hecho, el 52 % de los encuestados en el cierre del proyecto cree que se ha producido un acercamiento más humano de la empresa, y el 40 % cree que se produjo lo mismo en sus propios equipos. Para los miembros del Comité, los mayores cambios se vieron reflejados en la escucha de los empleados y ser escuchado y en la comunicación de los dirigentes. En la alta dirección, los mayores cambios según sus miembros relacionados con este asunto son: escuchar a los empleados y la aparición de nuevas formas de promo-

ver el diálogo y la comunicación por parte de los líderes. En los mandos medios, los cambios que se percibieron fueron los mismos, añadiendo el estilo de liderazgo. Y en las personas trabajadoras, los cambios más significativos, fuera de los ya mencionados, fueron las relaciones y el trato con los demás, la participación en la toma de decisiones y el respeto por las ideas y opiniones de los demás

En suma, el Comité de Convivencia Laboral ganó legitimidad, empoderó a sus miembros y las iniciativas de SWP asociadas al proyecto dieron herramientas a las personas para mejorar sus habilidades de comunicación y tener relaciones más horizontales y menos jerárquicas. Por ejemplo, el 70 % de las personas encuestadas por SWP consideran que el Comité está más capacitado para generar conversaciones, lo que da cuenta de un cambio profundo en la forma como se percibe esta instancia en la compañía. Lo anterior tiene una raíz fácilmente identificable y es que el conflicto se veía como algo meramente negativo que no permitía tomar los aspectos positivos y, sobre todo, reconocerlo como una oportunidad para evolucionar. Según manifestó un miembro del Comité a la FIP:

“Lo que más cuesta es entender que el conflicto sea algo positivo.”



El Comité de Convivencia Laboral ganó legitimidad, empoderó a sus miembros y las iniciativas de SWP asociadas al proyecto dieron herramientas a las personas para mejorar sus habilidades de comunicación y tener relaciones más horizontales y menos jerárquicas.



***Una mejor comunicación
con un mejor trato entre las
personas produjo mayor
confianza entre estas y la
compañía.***

Este es uno de los resultados más importantes del proceso conjunto entre Securitas y SWP. Debe decirse que dado que se abrió espacio al desacuerdo y el conflicto empezó a verse como una oportunidad y las personas comenzaron a acercarse al Comité con mayor confianza. A su vez, surgió la oportunidad de que el diálogo fuera una forma de abordar otros asuntos y que la compañía volcara su interés a la necesidad de adoptar cambios en diferentes niveles y aspectos. Este proceso generó espacios de diálogo que fortalecieron el trabajo en equipo y este a su vez condujo a que la compañía comenzara a ver el cambio como una oportunidad de evolucionar.

Los cambios vistos muestran la capacidad del modelo de ajustarse a las necesidades propias de cada contexto, teniendo como bandera siempre la construcción autónoma de los procesos. Aquellos cambios que se generaron directamente en el Comité, y aquellos que se vieron producto indirecto de lo que el Comité logró, muestra dos cosas: la primera, que el diálogo y la cooperación, como núcleo del modelo, son fundamentales para fomentar conversaciones que conduzcan a cambios en comportamientos, formas de expresión, estructuras y perspectivas sobre situaciones específicas. Y la segunda, que el éxito de los procesos no radica únicamente en facilitar el diálogo entre las partes en conflicto, sino en utilizarlo como base para que las personas en el entorno laboral colaboren en transformar acciones diarias, hábitos y valores, y tomen decisiones que generen cambios.

Empoderamiento para el diálogo y la cooperación

El aporte a la iniciativa de Embajadores del propósito es uno de los puntos fuertes del modelo en el caso de Securitas, ya que permitió su divulgación y empoderó a los empleados para abordar relaciones, descontentos, quejas y otros aspectos relevantes. Los embajadores son una iniciativa previamente existente en la empresa, originada en el área de Comunicaciones y Marketing, que se comple-

mentó gracias a la experiencia del Comité. Los representantes de los empleados, algunos de los cuales son miembros del Comité y otros provienen de diferentes áreas de la empresa, se encargan de informar sobre la compañía, los programas de Recursos Humanos, instancias como el Comité y sus beneficios, además de recoger inquietudes, dudas y propuestas para elevarlas a la gerencia y fortalecer así el diálogo y la cooperación en el lugar de trabajo. Estos embajadores son guardas que pueden comunicar el mensaje en cuadrillas y en los distintos operativos de la compañía, lo que amplía el alcance de los procesos.

Interés e involucramiento en una plataforma existente

Otro resultado importante del proceso de Securitas y SWP tiene que ver con el interés renovado de las personas trabajadoras de pertenecer a él. El éxito del proceso no solo se mide en los cambios tangibles para la resolución de conflictos, el ambiente y la cultura, sino también en el cambio de mentalidad, especialmente frente a un órgano visto en su momento como poco útil. Un trabajador miembro del Comité expresó a la FIP:

“El interés en hacer parte del Comité de Convivencia nace de conocer mucho más de procesos internos de la compañía, capacitarse más y aportar.”

El interés en el Comité refleja un sentido de pertenencia y una visión de oportunidad por parte de las personas. Este interés, antes inexistente, ha convertido al Comité en un escenario para tramitar conflictos, integrarse a la empresa y aportar tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto. Este cambio positivo se refleja en los resultados del Comité. El proceso de diálogo ha facilitado la construcción de confianza en el mismo, empoderando a las personas sobre asuntos de su interés y alejándolas del marco de pensamiento que consideraba estos asuntos como competencia exclusiva del área de Recursos Humanos.

4. Desafíos y oportunidades del modelo del SWP para la empresa en el contexto colombiano en la temática priorizada

La implementación de un modelo que promueve el trabajo decente, como lo es el programa del SWP, representa una posibilidad de consolidación de ambientes laborales sanos, productivos, propositivos y respetuosos de los derechos humanos, cuyos beneficios se plantean para ser consolidados con el paso del tiempo. No obstante,

algunos retos se presentan en el marco de la experiencia propia de Securitas.

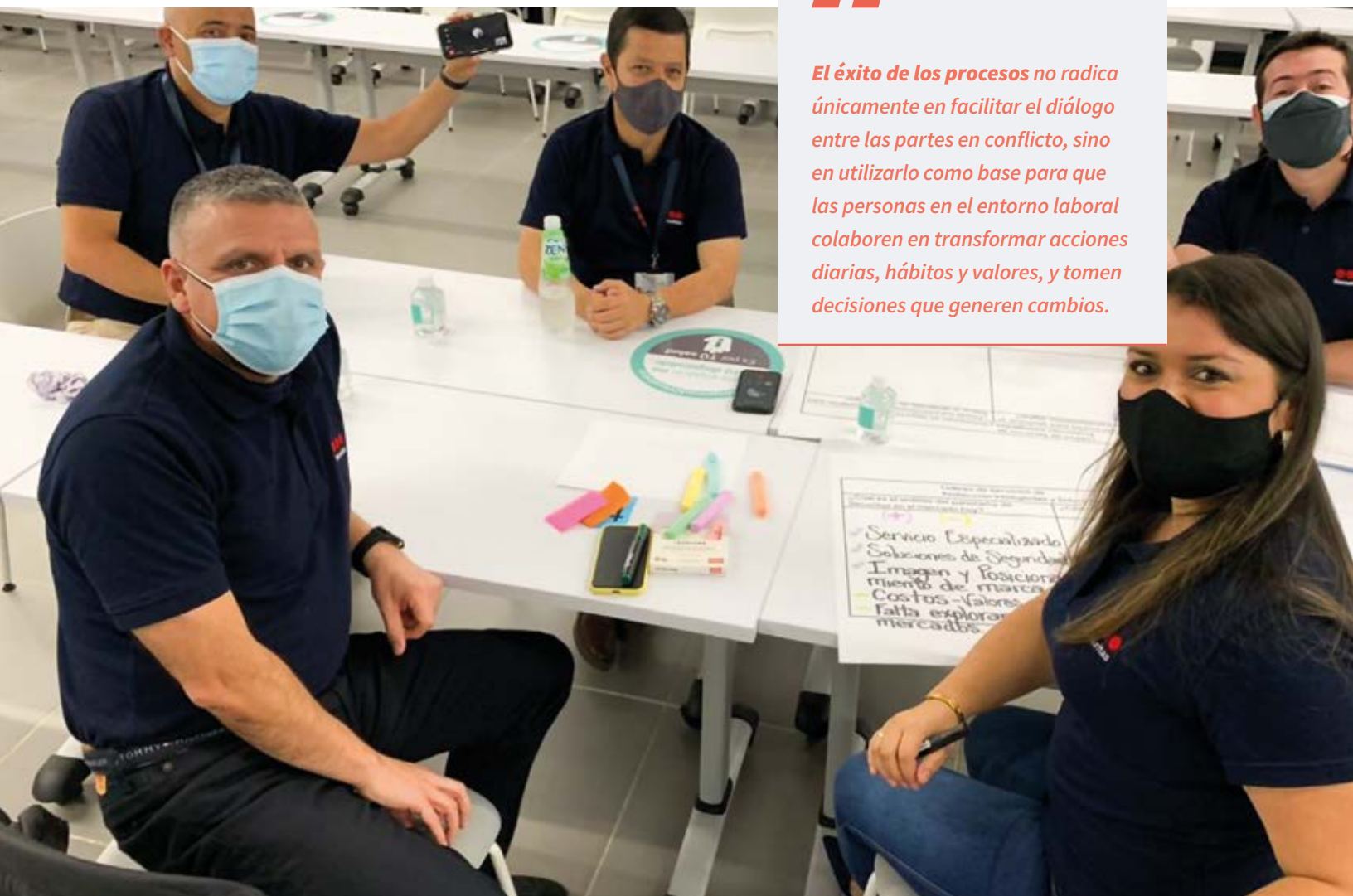
4.1. Desafíos

4.1.1. Divulgación del Comité y reconocimiento interno

Las entrevistas y grupos focales con Securitas evidenciaron la necesidad de hacer mayores y mejores esfuerzos para que en una empresa del tamaño de esta se pueda dar a conocer el Comité y sus funciones, así como sus beneficios y limitaciones.



El éxito de los procesos no radica únicamente en facilitar el diálogo entre las partes en conflicto, sino en utilizarlo como base para que las personas en el entorno laboral colaboren en transformar acciones diarias, hábitos y valores, y tomen decisiones que generen cambios.



Aun cuando se trata de un órgano reglado por la normatividad colombiana, no es menos cierto que para el caso de Securitas había perdido legitimidad, confianza y uso. Esto está estrechamente ligado con la cultura organizacional de la compañía y un enfoque de bienestar que se desconectó de las necesidades de los empleados.

En este sentido, la intervención al Comité de Convivencia Laboral se perfilaba como una apuesta importante para impactar, primero, al Comité mismo y, posteriormente, obtener resultados a través de él. Para ello, el primer paso fundamental era llegar a todos los niveles y rincones de la compañía. A pesar de los mejores esfuerzos, la FIP evidenció que aún existen desafíos por superar en cuanto al conocimiento que se tiene en la empresa, especialmente en las regiones, sobre la existencia del Comité y su papel como plataforma para la resolución de conflictos. Un entrevistado lo mencionó así:

“El número de personas es adecuado, pero tal vez sea necesario mejorar la forma en que se coordina la atención a casos en las oficinas de otras ciudades.”

Además de lo anterior, la FIP encontró que pueden existir personas al interior de Securitas que no estén de acuerdo con el rol que desempeña el Comité. No se pudo ahondar en información detallada al respecto, pero un miembro del Comité expresó:

“Sí hay personas que han manifestado descontento con el Comité. Hay gente que esto no le gusta, que prefieren resolver sus problemas por su cuenta. No es por represalias ni nada, sino que no quieren que otro se meta ni sepa de sus problemas con otra gente de la empresa.”

Lo explicado plantea dos retos principales: el primero es encontrar mejores estrategias para divulgar aún más el

Comité, especialmente acercándose a las oficinas regionales, con el fin de que más personas conozcan la posibilidad de recurrir a él para resolver sus conflictos laborales, lo que contribuiría positivamente al bienestar y la productividad de la empresa. El segundo consiste en identificar las razones por las cuales hay personas dentro de la empresa que no desean utilizar el Comité para abordar sus conflictos laborales, reconocer esas razones y tomar las acciones correspondientes para que esas personas sí se sientan motivadas a recurrir al Comité. Es importante tener en cuenta que el Comité no puede ni debe abordar necesariamente todos los conflictos de todas las personas en Securitas.

4.1.2. Gestión de la carga laboral

Aunque se identificó a lo largo del análisis de la implementación del modelo del SWP en Securitas que quienes integran el Comité de Convivencia Laboral son empleados comprometidos y ninguno expresó a la FIP mayor incomodidad sobre la carga laboral añadida que esto pueda representarles, no es menos cierto que se trata de un desafío encontrar un equilibrio y beneficios de algún tipo para mantener motivados y recompensados a los miembros del Comité que desempeñan su rol durante dos años. Esto es especialmente importante de cara al futuro, cuando nuevos miembros asuman el liderazgo y carezcan de la experiencia y funciones de los actuales.

4.1.3. Gestión del cambio

Si bien la gestión del cambio es uno de los logros más tangibles de Securitas gracias al modelo de diálogo y cooperación con SWP, es importante tener en cuenta que aún hay que trabajar al interior de la empresa para que más personas adapten su modo de pensar a los procesos de relacionamiento y gestión de conflictos. Esto es necesario para que la cultura organizacional de la compañía sea más uniforme y esté en consonancia con los objetivos de Securitas.

4.1.4. Espacios de diálogo. Lo que se crea y lo que ya existe

Aunque el modelo supo aprovechar positivamente la existencia de un Comité, y la empresa generó cambios en distintas áreas, la FIP considera que es de vital importancia para la sustentabilidad del modelo que Securitas amplíe su diálogo en el marco del Comité a otros asuntos. El empoderamiento ganado con el Comité de Convivencia Laboral bien podría ser replicado en otros espacios que funjan como escenarios de debate y puesta en marcha de actividades en otros ámbitos de interés para la empresa. De hecho, las actividades que ya ha realizado el área de Recursos Humanos son un ejemplo para continuar profundizando. Un empleado lo mencionó así:

“Se podrían abordar temas como derechos humanos u otros, pero estamos abiertos a paulatinamente cubrir otros y que se nos capacite en otros temas.”

4.2. Oportunidades

4.2.1. ‘Desjerarquizar’ la toma de decisiones y propuestas de iniciativa

Eliminar las jerarquías en el lugar de trabajo no solo tiene el potencial de mejorar la cultura organizacional al abordar los sesgos asociados a los roles, sino que también puede impulsar la innovación y la competitividad de la empresa. Si bien puede requerir un cambio cultural significativo y una gestión más participativa, las ventajas a largo plazo suelen superar ampliamente los desafíos iniciales. En lugar de estructuras de poder rígidas y autoritarias, las organizaciones están experimentando con modelos más horizontales y colaborativos, cuya fluidez permite una mejor adaptación a los cambios del entorno, del mercado y a las necesidades de la fuerza laboral.

Securitas ha logrado estos beneficios con estrategias que permitieron a líderes y mandos medios cuestionarse

sobre su rol y sobre cómo se estaban relacionando con sus subalternos. Una oportunidad que muestra el modelo no es solo la desjerarquización en sí misma, sino lo que viene de ella, que es la posibilidad de ampliar el espectro de dudas e ideas que surgen alrededor de un problema que afecta a todos. Darle valor consistentemente a las diversas visiones sobre un asunto permite abordar los retos de mejor manera.

4.2.2. Mejora en la toma de decisiones

Modelos como el de SWP tienen el objetivo de hacer que las personas líderes de nivel medio de Securitas se conviertan en figuras clave para la toma de decisiones en sus áreas de responsabilidad. A través de los espacios de formación y capacitación, los participantes adquieren las herramientas y conocimientos fundamentales para enfrentar los desafíos específicos tanto en sus equipos de trabajo como en sus entornos personales. Estas capacitaciones no solo fortalecen las habilidades laborales, sino que también generan capacidades individuales que impactan positivamente en la vida cotidiana de cada persona.



Se ha cambiado la percepción negativa sobre la recepción de quejas, reconociendo la importancia de las opiniones de los empleados como un recurso valioso que contribuye a la mejora continua de los procesos.

El cambio en el ambiente y la cultura de Securitas, que continúa su proceso, no se debe solo a la implementación del modelo, sino también al reconocimiento de la necesidad de tomar decisiones arriesgadas que pudieran colocar a la compañía en un mejor lugar para todos: líderes, mandos medios y demás personal. En la medida en que se construyan canales efectivos, se recolecte información confiable del mayor número de personas y se tomen decisiones dialogadas y consensuadas, las ventajas de la cooperación y el diálogo se materializarán en estrategias y acciones con impacto.

4.2.3. Optimización de la resolución de conflictos

La comunicación abierta y la existencia de políticas y procedimientos claros para el diálogo y la resolución de conflictos son dos pilares fundamentales que influyen de

manera significativa en la resolución de disputas en Securitas. A un Comité con herramientas y con alcance para dirimir conflictos, y renovado para que pueda ser aprovechado, se le suma una comunicación horizontal, transparente y abierta. Esta comunicación permite identificar y abordar conflictos en etapas tempranas, evitando que escalen a niveles más críticos. Esto se logra no solo por el diálogo, sino también porque las personas saben que la compañía, su alta dirección y sus compañeros conocen el valor de tramitar los conflictos y buscar la oportunidad en ellos.

4.2.4. Elevada capacidad de adaptación al cambio

Ante una situación de profundas diferencias en la visión de empresa entre los líderes, y una percepción de que el cambio es altamente riesgoso, el Comité permitió



La experiencia adquirida por Securitas les permite no solo seguir replicando el proceso con éxito, sino también asegurar que se cuenten con las capacidades necesarias para que, con el tiempo, otras personas puedan adoptar la nueva visión de la empresa frente al conflicto y aprovechar sus frutos.



en Securitas que tanto el conflicto como el cambio fueran vistos desde otra perspectiva. Los cambios que generó la implementación del modelo y su impacto indirecto en la empresa más allá del Comité son de mucha importancia. Por ello, el modelo, a partir de su teoría del cambio, tiene una valiosa oportunidad de ser implementado en ambientes complejos que necesiten no solo intervención para promover la cooperación y el diálogo, sino además para hacer mejoras profundas en los entornos laborales.

Entre las posibilidades que se basan en el diálogo y la cooperación, destaca la capacidad que ofrece el modelo para que las empresas experimenten no solo una evolución en aspectos puntuales, sino también en retos profundamente arraigados en el ambiente y la cultura empresarial. Esto se debe a la posibilidad de observar victorias tempranas en su intervención, lo que permite que tanto los altos directivos como el resto del recurso humano vean su valor intrínseco. Para la FIP es fundamental resaltar que, así como el modelo ofrece transformaciones profundas, también ayuda a las empresas a transitar por los cambios y a adoptar estrategias a su medida para gestionar las necesidades de cada una. Ofrecer a los grupos de interés del entorno de negocios una plataforma para adoptar mejoras, impulsada y legitimada por sus personas trabajadoras, y avalada por la alta dirección, trae consigo la oportunidad de impactar profundamente en el país.

Los esfuerzos por convertir el modelo en una plataforma que involucre directamente a los trabajadores es un aspecto crucial de su éxito. Se ha cambiado la percepción negativa sobre la recepción de quejas, reconociendo la importancia de las opiniones de los empleados como un recurso valioso que contribuye a la mejora continua de los procesos. Poder capitalizar el empoderamiento de las personas para que los asuntos de interés corporativo no siempre nazcan y sean impulsados desde la alta gerencia permite no solo promover el sentido de pertenencia y hacer de los beneficiarios protagonistas, sino que facilita el

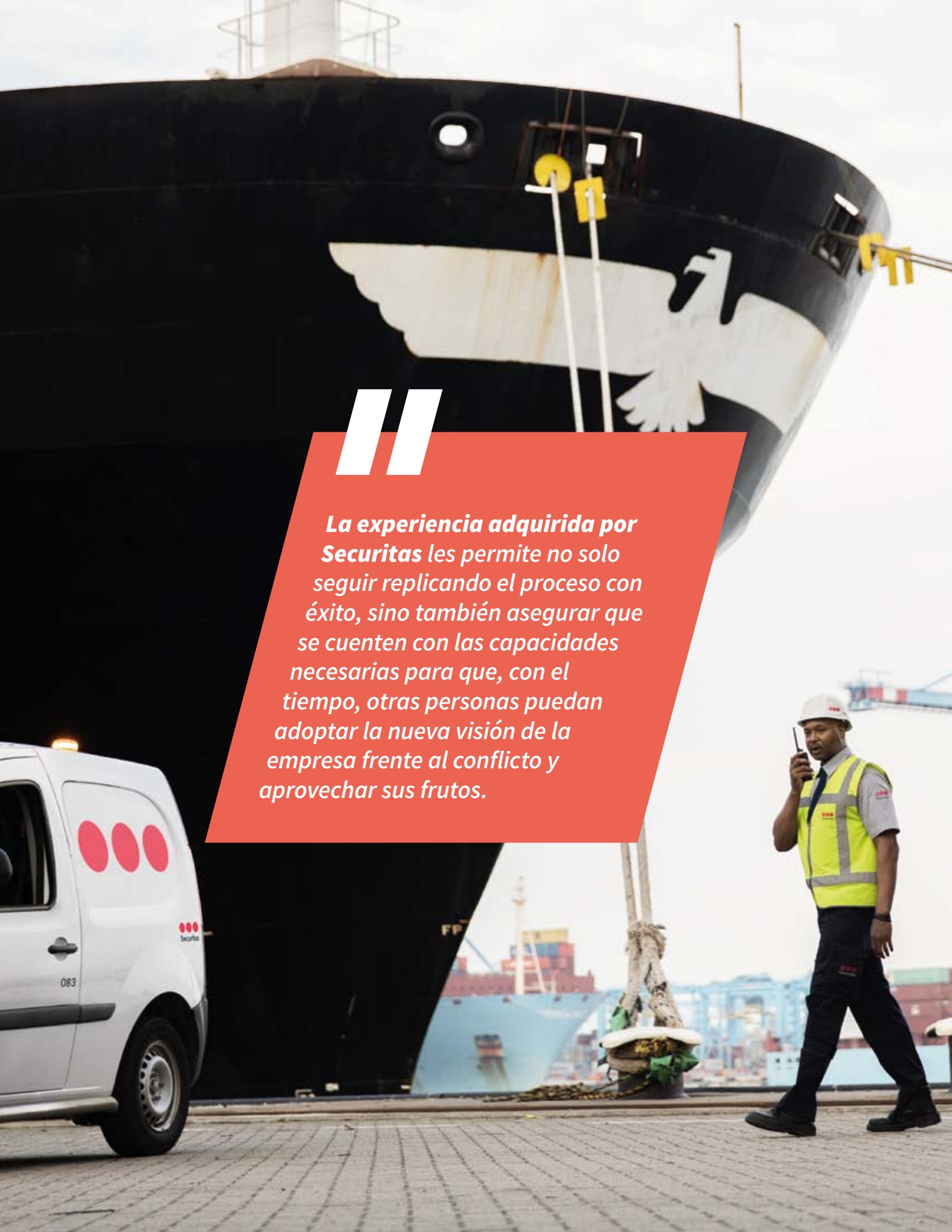
rastreo de las necesidades de la compañía y posibilita un mejor escenario de éxito.

La capacidad del modelo para adaptarse a la existencia de órganos en las empresas es un factor clave para su aplicación exitosa. Tal como se mencionó en los talleres de retroalimentación a la FIP, un fenómeno común en las empresas y los lugares de trabajo es la existencia de una multiplicidad de escenarios, algunos de ellos no institucionalizados, que cumplen roles con poco impacto o incluso ninguno, lo que genera desgaste en las personas. Esto no significa que el modelo no deba propiciar la creación de nuevos escenarios si se considera necesario, pero sí se celebra la idea de partir de lo existente como una estrategia para que el proceso sea menos traumático.

5.2.5. Generación de capacidades en liderazgo

El liderazgo efectivo no solo impulsa el rendimiento y la productividad, sino que también crea un ambiente de trabajo positivo y fomenta el crecimiento profesional de los empleados. La generación de capacidades en liderazgo se enfoca en habilidades que pueden incluir la toma de decisiones efectivas, la comunicación, la gestión del cambio, la empatía, la resolución de conflictos y la capacidad de inspirar y motivar a los demás. Este proceso no se limita a los líderes actuales, sino que se extiende a todos los niveles de la organización.

La experiencia adquirida por Securitas les permite no solo seguir replicando el proceso con éxito, sino también asegurar que se cuenten con las capacidades necesarias para que, con el tiempo, otras personas puedan adoptar la nueva visión de la empresa frente al conflicto y aprovechar sus frutos. Los líderes que ya han aprendido del proceso y han incorporado cambios estarán en capacidad de guiar y perfeccionar los procesos a la medida de las necesidades de la empresa.



La experiencia adquirida por Securitas les permite no solo seguir replicando el proceso con éxito, sino también asegurar que se cuenten con las capacidades necesarias para que, con el tiempo, otras personas puedan adoptar la nueva visión de la empresa frente al conflicto y aprovechar sus frutos.

Cooperación en el lugar de trabajo

*Encontrando soluciones prácticas
en el contexto colombiano*

