

CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones
para promover el diálogo social en los
entornos laborales colombianos



Observatorio
Laboral
Pontificia Universidad Javeriana



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Ciencias Jurídicas
| VIGILADA MINEDUCACIÓN |

CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones
para promover el diálogo social en los
entornos laborales colombianos



Con el respaldo de:



Suecia
Sverige



Observatorio
Laboral
Pontificia Universidad Javeriana



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá

Facultad de Ciencias Jurídicas
[VIGILADA MINISTERIO]



Este documento pretende determinar las mejores prácticas de diálogo social logradas en el marco de la cooperación del Swedish Workplace Programme con empresas en el mercado colombiano. Para hacerlo utiliza unos casos de estudio que no implica que los autores certifiquen el desempeño de dichas empresas en materia de ESG.

Este documento se desarrolló en 2024 el marco del proyecto Swedish Workplace Programme (SWP), financiado por Suecia a través de la la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el desarrollo (ASDI).

**BOGOTÁ, COLOMBIA
2025**

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

Autores:
Observatorio Laboral
Universidad Pontificia Javeriana

Edición académica:
María Angélica Castilla Oliver
Juliana Morad Acero

Propiedad:
Swedish Workplace Programme

Fotografías:
Unsplash, SWP, Securitas, SKF, Epiroc, Volvo,
Enecon, AstraZeneca, Atlas Copco, Electrolux

Fotografía portada:
Enecon SAS y Swedish Workplace Programme

Diseño y diagramación:
Ladoamable S.A.S.
@ladoamable

Impresión:
Crear Promocionales S.A.S.
@crearpromocionales

ISBN:
978-628-502-026-1

Contenido

	Resumen ejecutivo	5
01	Buenas prácticas para transformar la mentalidad y cultura organizacional	31
	1.1. Cambio de mentalidad hacia una cultura organizacional colaborativa	32
	1.2. Superación del miedo al error y promoción del empoderamiento	37
	1.3. Fortalecimiento del rol de los líderes en el manejo humano y la alineación con las metas organizacionales	40
	1.4. Implementación de espacios de diálogo que traducen la política en práctica	45
02	Fomento de la diversidad como buena práctica	49
03	Diagnóstico como buena práctica	55
	3.1. Limitaciones de las encuestas de clima en el diálogo social y participación activa	58
	3.2. Necesidad de un enfoque integral: más allá de la encuesta	60
	3.3. Empoderamiento y acción conjunta en la implementación de planes de mejora	60
	3.4. Superar la desconfianza en los procesos de mejora y alinear con la estrategia corporativa	62
04	Acciones para promover el diálogo	65
	4.1. Sensibilización y reducción de brechas en habilidades blandas	66
	4.2. Comunicación bidireccional	67
	4.3. Cambio de dinámica	69
	4.4. Vincular el diálogo al propósito u oferta de valor de la empresa	71
	4.5. Mejora en la recepción de sugerencias, ideas y seguimiento	72
	4.6. Acercamiento de políticas de bienestar	73
	4.7. Involucramiento de proveedores, socios, o clientes	73
	4.8. Fortalecimiento de comités y paso a instancias de diálogo con enfoque a largo plazo	74
05	Seguimiento a acuerdos como buena práctica	77
	5.1. ¿Por qué son buenas prácticas?	79
	5.2. Indicadores	84
06	Propuesta a futuro: investigación y evaluación del impacto de programas como SWP en Colombia	88



El diálogo social es un proceso fundamental que promueve la cooperación entre los actores sociales, incluidos los gobiernos, empleadores y trabajadores, con el objetivo de tomar decisiones colaborativas que beneficien a todas las partes involucradas.

Resumen ejecutivo

1. Introducción

El diálogo social es un proceso fundamental que promueve la cooperación entre los actores sociales, incluidos los gobiernos, empleadores y trabajadores, con el objetivo de tomar decisiones colaborativas que beneficien a todas las partes involucradas. Este tipo de interacción es esencial para fomentar la justicia social, mejorar las condiciones laborales y promover la cohesión social. A nivel empresarial, el diálogo social también contribuye a la creación de entornos laborales justos, inclusivos y respetuosos, promoviendo la productividad, el desarrollo económico y la adaptación a cambios.

En el contexto colombiano, el diálogo social enfrenta desafíos relacionados con la informalidad laboral, las disparidades económicas y la falta de representación de diversos sectores de la sociedad. Sin embargo, el fortalecimiento de este proceso se ha considerado relevante para asumir estos problemas y construir una base de relaciones laborales equitativas y sostenibles.

El objetivo del documento es presentar las buenas prácticas desarrolladas dentro del marco del Swedish Workplace Programme (SWP), un programa implementado en varias empresas colombianas y suecas en Colombia con el propósito de fomentar el diálogo social, mejorar las condiciones laborales y promover una cultura de inclusión y sostenibilidad en el trabajo.

2. El Programa SWP

El Swedish Workplace Programme (SWP) es una iniciativa internacional que tiene como objetivo mejorar las condiciones laborales mediante el fomento del diálogo social. El programa busca crear un entorno de trabajo que valore la cooperación, la inclusión y el respeto entre empleadores y empleados, y se desarrolla a través de la implementación de comités de diálogo social que incluyen tanto a trabajadores como a empleadores. En Colombia, el SWP fue implementado en diversas empresas de sectores industriales y de servicios, con el acompañamiento de expertos en diálogo social y prácticas inclusivas. El enfoque del programa se basa en la creación de estructuras



En el contexto colombiano, el diálogo social enfrenta desafíos significativos relacionados con la informalidad laboral, las disparidades económicas y la falta de representación de diversos sectores de la sociedad.

de participación voluntarias y la capacitación de los empleados y líderes para facilitar la comunicación efectiva y el respeto mutuo.

El programa ha sido especialmente valioso en empresas que enfrentaban barreras culturales, jerárquicas y organizacionales, ya que ha permitido superar estos obstáculos y ha promovido el cambio de mentalidad hacia un enfoque más colaborativo y sostenible.

3. Buenas Prácticas Identificadas

A lo largo del programa SWP, se identificaron cinco buenas prácticas clave que contribuyen al éxito del diálogo social en las empresas participantes. Estas prácticas son:

- **Cambio de mentalidad hacia una cultura organizacional colaborativa:** esta práctica implica transformar la cultura de la organización para fomentar un enfoque más inclusivo y participativo. Se busca que todos los niveles de la empresa, desde la alta dirección hasta la base de los empleados, compartan una visión común que valore el trabajo en equipo, la cooperación y el respeto mutuo, a partir de la cual se construya un ambiente donde los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje.
- **Fomento de la diversidad como buena práctica:** promover la diversidad en la organización implica integrar diferentes perspectivas, géneros, edades, etnias y habilidades en la toma de decisiones y en las estrategias empresariales. Esta práctica contribuye a crear un ambiente inclusivo donde todos los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de contribuir con sus ideas, mejorando la innovación y el clima laboral.
- **Diagnóstico como buena práctica:** realizar un diagnóstico inclusivo y profundo del entorno laboral es esencial para comprender las dinámicas organizacionales y las necesidades de los empleados. Se destacan la importancia de las encuestas de clima, pero también se menciona la necesidad de tener enfoques más amplios y participativos para generar confianza y asegurar que las voces de todos los empleados sean escuchadas y consideradas.
- **Prácticas para promover el diálogo social activo y bidireccional:** fomentar la comunicación abierta entre los empleados y la dirección es una práctica clave para fortalecer el diálogo social. Esto incluye la creación de espacios para que los trabajadores puedan expresar sus preocupaciones y sugerencias, además de promover el desarrollo de habilidades blandas como la empatía y la escucha activa para facilitar una comunicación efectiva y constructiva.



Las empresas que adoptan estos enfoques tienden a ser más resilientes y adaptables ante cambios, lo que les permite mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo.

- Seguimiento a acuerdos como buena práctica: implementar un seguimiento constante a los acuerdos alcanzados es fundamental para asegurar que el diálogo social no se quede en el papel. Esto implica que las empresas no solo deben comprometerse a realizar cambios, sino que deben monitorear y evaluar los resultados de manera continua, asegurando que las medidas implementadas tengan un impacto real y positivo en la cultura organizacional y en las condiciones laborales.

4. ¿Por qué son buenas prácticas?

Estas prácticas son consideradas buenas porque tienen un impacto directo en la mejora del ambiente laboral, en la creación de relaciones más equitativas y en el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional. El diálogo social, cuando se implementa de manera efectiva, permite a las empresas y a los trabajadores encontrar soluciones mutuamente beneficiosas, fortalecer la confianza entre ambas partes y crear un ambiente de trabajo más armonioso.

Además, estas prácticas contribuyen a la resolución de conflictos, a la mejora de la comunicación interna y a la adaptación de la cultura organizacional de acuerdo con las nuevas exigencias del mercado laboral. Las empresas que adoptan estos enfoques tienden a ser más resilientes y adaptables ante cambios, lo que les permite mantenerse competitivas y sostenibles a largo plazo.

5. Indicadores

Para medir el impacto del programa y asegurar su efectividad, se han propuesto varios indicadores clave que evalúan de forma minuciosa el progreso y los resultados del diálogo social en las empresas participantes. Entre los indicadores más relevantes se encuentran:

1. **Rotación del personal:** La reducción en la rotación de empleados es un indicador clave del éxito de las prácticas de diálogo social, ya que un entorno laboral colaborativo tiende a fomentar un mayor compromiso y lealtad de los empleados.



Estas prácticas son consideradas buenas porque tienen un impacto directo en la mejora del ambiente laboral, en la creación de relaciones más equitativas y en el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional.

2. **Encuestas de clima organizacional:** Las encuestas de clima laboral son una herramienta valiosa para medir el bienestar de los empleados y la efectividad de las políticas implementadas.
3. **Encuestas de retiro:** Analizar las razones por las que los empleados dejan la empresa también ofrece información valiosa sobre las áreas de mejora y la efectividad de los cambios.
4. **Participación en comités de diálogo social:** la involucración activa de los empleados en los comités es un indicador directo de la efectividad del diálogo social y de la apertura de la empresa hacia la participación colaborativa.

6. Trabajo hacia el futuro

El trabajo hacia el futuro debe centrarse en consolidar los avances obtenidos a través del SWP y en expandir estas buenas prácticas a otras empresas y sectores. Es necesario seguir promoviendo la importancia del diálogo social y asegurar que las empresas cuenten con los recursos y el apoyo necesario para continuar implementando estos procesos de forma sostenible.

A largo plazo, se propone investigar más a fondo el impacto de estos programas en las empresas y en la sociedad, evaluar la efectividad de las políticas implementadas y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos. Además, se recomienda fomentar la colaboración entre el sector privado, los sindicatos y el gobierno para crear un marco normativo que incentive la práctica del diálogo social en todos los niveles.

Por lo anterior, la integración del diálogo social en la cultura organizacional debe ser vista como una inversión estratégica que, además de mejorar las condiciones laborales, contribuye al desarrollo económico y social del país.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Nuevas Formas

ganancias a nivel de negocio

¿CUAL ES EL BENEFICIO?

TIEMPO

RECONOCIMIENTO

PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA

MOSTRAR RESULTADOS

Las dinámicas técnicas y económicas determina la prioridad de las acciones x eso una modelo que demanda tanto tiempo NO ES RENTABLE un comité 100% diverso

• Reconocimiento de las labores x el comité. Como horas de trabajo (mens)
• bonos - Resultados

• Hacer...
• Hacer...
• Hacer...

¿Cómo convencer a las empresas que esto es un beneficio Y NO un costo

• Las...
• Las...
• Las...

Aplicar el modelo de fases así el tiempo NO ES tan largo

El diálogo social facilita la creación de un entorno de trabajo que promueve la equidad, el respeto mutuo y el crecimiento económico.

Formar...
• Definir con quienes se empieza

• Modelo debe quedar dentro del modelo de gestión de la organización

• Incorporar este beneficio del modelo dentro del CORE

¿CÓMO SE RETORNA LA INVERSIÓN?

RETOS

Existen unas dinámicas de distancia entre el "jefe" y los colaboradores
• Cuesta llegar a la idea de procesos horizontales x la dinámica...

• Cómo hacer que la gente promueva esos espacios sin que este el comité?

• Existe un 3ro que garantiza la horizontalidad en este caso sería el comité

Cómo garantizar el 3ro cuando este NO esté

• Que ofrece el modelo diferente a lo que hacen otras organizaciones
¿?

• Cultura Colombiana es ≠ a la sueca

• Cambiar las dinámicas verticales de las empresas toma

• Cambio de indicadores de desempeño Puede ayudar a

Introducción

¿Por qué hablar de diálogo social?

El diálogo social se define como la interacción y el intercambio entre diferentes actores de una sociedad, generalmente involucrando a gobiernos, empleadores y trabajadores, con el objetivo de llegar a acuerdos y tomar decisiones que beneficien a todas las partes involucradas. Este proceso puede manifestarse en varias formas, desde negociaciones y consultas hasta el intercambio de información y el diálogo estructurado en el ámbito de la empresa, industria, sector o a nivel nacional. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el diálogo social es un medio fundamental para promover la justicia social y condiciones laborales decentes, ya que fomenta la paz social y la cohesión dentro de las sociedades y organizaciones.

El objetivo central del diálogo social radica en alcanzar soluciones colaborativas y sostenibles que no solo satisfagan las necesidades de las partes directamente involucradas, sino que también beneficien a la sociedad en general. En el contexto laboral, el diálogo social facilita la creación de un entorno de trabajo que promueve la equidad, el respeto mutuo y el crecimiento económico, lo cual es esencial para una economía moderna y globalizada.

El diálogo social desempeña un papel fundamental en la construcción de sociedades democráticas y participativas. Al promover la comunicación entre los distintos actores de la comunidad, como sindicatos, asociaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales y entidades gubernamentales, se fortalece la cohesión social y se fomenta una cultura de paz y respeto. Este intercambio de ideas y perspectivas contribuye a la creación de políticas públicas más inclusivas y alineadas con las necesidades reales de la población.

En un mundo cada vez más complejo y diverso, el diálogo social es una herramienta vital para abordar desafíos como la desigualdad, el desempleo y los conflictos sociales. Es una vía para garantizar que las decisiones que afectan a la sociedad en sentido extenso, o más concreto enmarcado en empresas o comunidades locales sean tomadas de manera justa y equitativa, teniendo en cuenta los intereses y las preocupaciones de todos los grupos sociales. De esta manera, el diálogo social no solo mejora la calidad de las decisiones políticas y económicas, sino que también legitima estas decisiones al asegurar que son el resultado de un proceso participativo y democrático.

El diálogo social en las empresas

Un diálogo social bien gestionado en la industria promueve la creación de políticas laborales más justas, como salarios dignos, mejores condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo profesional para los empleados. Esto no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también incrementa la lealtad y el compromiso hacia la empresa, reduciendo la rotación de personal y los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados.

En el ámbito industrial, el diálogo social tiene un impacto directo en la mejora de la productividad, la estabilidad laboral y el desarrollo sostenible de las empresas. En efecto, las industrias que fomentan un diálogo continuo y efectivo entre la dirección y los trabajadores tienden a ser más adaptables a los cambios del mercado y más innovadoras en sus procesos. Además, el diálogo social les permite a las empresas anticipar problemas y resolver conflictos antes de que se conviertan en crisis, lo que contribuye a un entorno laboral más armonioso y productivo.

En este sentido, la promoción de este instrumento y su consolidación como una buena práctica empresarial pueden tener un impacto multiplicador en la creación de una sociedad civil basada en principios democráticos, deliberativa, crítica y propositiva. En este contexto, es relevante analizar y aproximarse a las experiencias de empresas que han apostado por el diálogo, ya que estas ofrecen un ejemplo frente a los retos en las relaciones laborales y en el mercado personal.

El diálogo social en el mercado laboral colombiano

En el contexto del mercado laboral colombiano, el diálogo social tiene el potencial de ser un motor clave para el crecimiento económico y la inclusión social en 2025. Colombia enfrenta dificultades de gran envergadura como la alta tasa de desempleo juvenil y la informalidad laboral, que requieren un enfoque colaborativo y soluciones innovadoras.

La práctica de este modelo de relacionamiento permite que, en un espacio deliberativo, democrático y participativo, los sujetos intervinientes en las relaciones laborales se reúnan para plantear sus posiciones, intereses, oportunidades, dificultades, retos y desafíos en el quehacer empresarial, a fin de que se promueva la participación activa y el intercambio de argumentos entre las partes involucradas.



En el ámbito de las relaciones laborales, el diálogo social funciona como un puente que conecta a empleadores y empleados.

Facilitar este tipo de diálogo dinamiza la actividad empresarial, promueve negocios sostenibles, mejora la productividad, impulsa la innovación y facilita la adaptación a entornos cambiantes. De este modo, las empresas logran consolidarse más allá del ámbito corporativo, proyectándose como entidades funcionales e inteligentes, con una identidad y un criterio propios que nacen de la sinergia entre las personas que las integran en todos sus niveles y ámbitos. El diálogo social, por su parte, desempeña un papel clave en la creación de políticas que responden tanto a las necesidades inmediatas en diversos niveles de impacto y participación –como el mercado laboral, el sector económico, el ámbito regional y las relaciones con autoridades y grupos de interés, incluyendo trabajadores, directivos, accionistas y la sociedad civil– como a una visión de largo plazo orientada al desarrollo económico sostenible y equitativo.

Este enfoque multidisciplinario y pluridimensional adquiere mayor relevancia cuando empleadores, sindicatos, gobiernos y sociedad civil participan activamente en estas discusiones. De esta colaboración surgen iniciativas capaces de generar empleo, mejorar su calidad y reducir las disparidades sociales y económicas. Además, este proceso fortalece el empoderamiento de los participantes, profundizando su conocimiento y respeto por los derechos laborales y sociales. El fortalecimiento del diálogo social en Colombia ayuda a generar impactos profundos en el ámbito sistémico, cultural y político, al tiempo que contribuye a enfrentar uno de los problemas más críticos del país: la informalidad laboral. Mediante la negociación y la consulta entre los distintos actores involucrados, se establece un marco regulatorio que incentiva a las empresas a formalizar sus operaciones, lo que garantiza que los trabajadores accedan a los beneficios y protecciones que les corresponden. Es fundamental comprender que la informalidad laboral es un fenómeno multidimensional, con raíces profundas en la idiosincrasia tanto empresarial como laboral del país.

El diálogo social trasciende su función como herramienta de comunicación; se consolida como un pilar esencial para construir sociedades más justas, industrias competitivas y relaciones laborales sólidas. En el contexto global, y de manera particular en Colombia, su fortalecimiento impulsa mejoras notables en el mercado laboral, reduce las brechas de desigualdad y fomenta un crecimiento económico más inclusivo y sostenible.

Importancia del diálogo social en las relaciones laborales

En el ámbito de las relaciones laborales, el diálogo social funciona como un puente que conecta a empleadores y empleados, construyendo una cultura organizacional basada en la cooperación y la resolución conjunta de problemas. A través de este mecanismo, ambas partes pueden negociar acuerdos que aborden temáticas relevantes como las condiciones de trabajo, la seguridad laboral, las políticas salariales y los derechos

fundamentales. Más allá de simplemente evitar conflictos y huelgas, esta práctica establece los cimientos de relaciones laborales más firmes, justas y sostenibles, y propicia un entorno en el que la cooperación prima sobre la confrontación. Además, el diálogo social garantiza que los trabajadores sean escuchados y que los empleadores encuentren soluciones viables para todos, puesto que les permite a las partes expresar sus preocupaciones y aspiraciones, con el propósito de encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. No es un simple trámite burocrático, sino un mecanismo que define el equilibrio en las relaciones laborales. Cuando ambas partes negocian con sensatez, la moral mejora, la empresa funciona y el trabajo rinde; todo lo anterior tiene un impacto directo en la productividad y la innovación.

Por su parte, en el ámbito de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), el diálogo social adquiere un rol aún más relevante, puesto que al propiciar una comunicación abierta y sin restricciones, conduce a que se identifiquen riesgos y, consecuentemente, se generen planes y estrategias preventivas exitosas. En efecto, la participación de los trabajadores, cuyos aportes son producto del conocimiento de la empresa y sus operaciones, aumentan la precisión y la efectividad de las medidas de seguridad. Así se construye una cultura organizacional que no solo prioriza el bienestar y la seguridad laboral, sino que también asegura que estas políticas se vivan de manera activa y continua.

En el contexto actual de Colombia, el entorno laboral enfrenta desafíos profundos, como la informalidad, la inequidad en los derechos laborales y la necesidad de fortalecer las garantías de los trabajadores; en este escenario, el diálogo social es relevante. Las empresas colombianas enfrentan una presión creciente para adaptarse a regulaciones laborales y sociales que demandan mayor transparencia y un compromiso genuino con el bienestar de sus empleados. En este sentido, el diálogo social no solo facilita el cumplimiento de estos estándares, sino que también se convierte en un canal efectivo para mejorar las condiciones laborales, promover el respeto por los derechos y fortalecer la cohesión entre empleadores y empleados.

¿En qué consistió el programa desarrollado por SWP?

El Swedish Workplace Programme (SWP) es un programa internacional diseñado para promover el trabajo decente y la sostenibilidad empresarial. Su objetivo es ofrecer herramientas prácticas y espacios de colaboración para apoyar el cambio y el desarrollo en los lugares de trabajo, en países como Colombia, Sudáfrica, Kenia y Vietnam. El programa, una colaboración entre el Consejo Internacional de la Industria Sueca (NIR) y el Sindicato Sueco de Trabajadores Industriales y Metalúrgicos (IF Metall), está financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Sida) y se



“

El diálogo social trasciende su función como herramienta de comunicación; se consolida como un pilar esencial para construir sociedades más justas, industrias competitivas y relaciones laborales sólidas.

”

desarrolla entre los años 2019 y 2025. El programa tiene como objetivo principal utilizar el lugar de trabajo como plataforma para mejorar las condiciones laborales y promover prácticas empresariales sostenibles mediante el diálogo social entre empleadores y empleados. Su enfoque se basa en la implementación de estrategias flexibles y adaptativas que se adaptan a los contextos locales y a las lecciones aprendidas durante el proceso.

Componentes clave del Programa:

1. **Sustainable Business Platform (SBP):** Crear foros de discusión entre empresas multinacionales para abordar los desafíos de sostenibilidad, desde políticas globales hasta prácticas locales, facilitando el aprendizaje mutuo y la implementación efectiva en sus contextos específicos.
2. **Workplace Programme:** Desarrollar y ejecutar programas específicos dentro de empresas seleccionadas para establecer Comités de Diálogo Social que puedan identificar y resolver problemas relacionados con la sostenibilidad y las condiciones laborales. Estos programas son iterativos y adaptados a las necesidades locales.
3. **Aprendizajes globales:** Recopilar y compartir buenas prácticas, lecciones aprendidas y enfoques temáticos a través de las plataformas y redes de SBP, con el objetivo de amplificar el impacto del programa en otros contextos y contribuir a un entorno global más sostenible y justo.

El programa se basa en un enfoque iterativo, utilizando el Outcome Mapping y la gestión adaptativa, lo que permite una retroalimentación continua para ajustar las estrategias en función de los resultados y las lecciones aprendidas.

A medida que el programa se expande a nuevas regiones y contextos, se adapta a las necesidades locales, favoreciendo un enfoque que integra las experiencias previas y ajusta las intervenciones en tiempo real.

Durante el período inicial (2019), se realizaron pilotos en África subsahariana y otras regiones para evaluar la eficacia del modelo SWP en el contexto de nuevos desafíos laborales, como la salud ocupacional, la equidad de género y la seguridad en el trabajo.

El programa busca asegurar que los resultados sean sostenibles a largo plazo mediante la integración del diálogo social en la cultura organizacional y en las políticas de trabajo decente. Esto se logra mediante la construcción de capacidades locales, la

participación activa de empresas y sindicatos, y el fortalecimiento de la relación entre los actores involucrados.

Este enfoque integral permite que el SWP no solo aborde cuestiones inmediatas de sostenibilidad y condiciones laborales, sino que también fomente cambios estructurales a largo plazo en los lugares de trabajo y en las políticas laborales globales.

Durante su primera fase, SWP implementó dos programas principales a nivel en Colombia: la creación de estructuras de diálogo en los lugares de trabajo y el desarrollo de habilidades de diálogo bilaterales. La creación de estos comités de diálogo social, formados por representantes de empleados y gerentes, abordó de manera colaborativa desafíos clave en los entornos laborales, con el propósito de fomentar una cultura de inclusión, equidad y sostenibilidad.

En Colombia, SWP acompañó a ocho empresas —Electrolux, Epiroc, Atlas Copco, SKF, AstraZeneca, Volvo, Securitas y Enecon— en la implementación del programa. Estas empresas representaban una combinación de sectores, especialidades y perfiles de fuerza laboral, incluyendo tanto trabajadores operativos (blue collar) como administrativos y profesionales (white collar), lo que permitió garantizar una participación inclusiva en el proceso de diálogo social. Cada empresa adaptó las prácticas de diálogo y colaboración a sus necesidades y sectores específicos.

La creación de estos comités voluntarios representó un reto considerable, ya que no respondían a una obligación legal, sino que surgieron de la voluntad compartida de mejorar las condiciones laborales y fortalecer la cooperación entre las partes. Para lograr el éxito de la iniciativa, fue fundamental superar las barreras culturales asociadas al diálogo y empoderar a los empleados. Además, el proceso exigió transformar paradigmas organizacionales tradicionales, lo cual demandó la adopción de enfoques innovadores basados en el diálogo y la colaboración.

Una vez establecidos, cada comité definió sus propias reglas internas y continuó el trabajo iniciado por SWP, adaptando el programa a las necesidades particulares de la empresa. En la mayoría de los casos, esto resultó en mejoras notables en el clima organizacional, la productividad y la equidad en las decisiones laborales.



El proceso exigió transformar paradigmas organizacionales tradicionales, lo cual demandó la adopción de enfoques innovadores.

The image shows two workers in a warehouse setting. They are wearing high-visibility yellow safety jackets with reflective stripes and black safety helmets with clear face shields. They are also wearing black face masks. The worker on the left is pointing at a document held by the worker on the right. The background features a high ceiling with a metal truss structure and yellow overhead lighting. In the foreground, there are stacks of cardboard boxes. A logo for 'SECURITAS' is visible on the pocket of the worker on the left.

Una vez establecidos, cada comité definió sus propias reglas internas y continuó el trabajo iniciado por SWP, adaptando el programa a las necesidades particulares de la empresa. En la mayoría de los casos, esto resultó en mejoras notables en el clima organizacional, la productividad y la equidad en las decisiones laborales.

El programa se estructuró en los siguientes pasos clave, los cuales facilitaron su implementación efectiva:

1. **Establecer acuerdos entre los actores** para clarificar las responsabilidades de cada parte involucrada.
2. **Realizar un diagnóstico inicial** a través de entrevistas y encuestas para identificar las problemáticas existentes.
3. **Socializar el diagnóstico y compartir los resultados** con los involucrados para generar transparencia.
4. **Designar promotores o facilitadores del programa** que no solo le den importancia al proceso sino que lo promuevan. Se recomienda incluir a líderes y miembros de la dirección de la empresa.
5. **Verificar la existencia de un comité representativo** que asegure la participación equitativa de los trabajadores. Si no existe, crear uno mediante convocatorias y veeduría en la elección.
6. **Proporcionar herramientas y capacitar a los miembros del comité** para que puedan tomar decisiones informadas y eficaces.
7. **Empoderar a los miembros del comité** para que generen soluciones y tomen decisiones que impacten en la organización.
8. **Facilitar la creación de un plan de trabajo colaborativo en el comité**, mediante un proceso, que involucre a todos sus miembros y partes interesadas dentro y fuera del mismo. El plan debe incluir actividades concretas, objetivos, recursos necesarios, responsables y entregables específicos que faciliten el seguimiento.
9. **Brindar acompañamiento y apoyar la implementación de las soluciones** con recursos logísticos, capacitación y herramientas adecuadas.
10. **Registrar y documentar, tanto el proceso como el avance del programa**, mediante fotografías, videos y documentos.
11. **Comunicar avances mediante la elaboración de documentos** y actividades que informen sobre los avances y resultados obtenidos.

12. **Realizar un cierre formal por medio de un informe final** y llevar a cabo una actividad de cierre para evaluar el impacto y conclusiones.
13. **Hacer seguimiento posterior para continuar el monitoreo** de los resultados obtenidos para asegurar la sostenibilidad y efectividad del programa.

Al final, estos comités implementaron buenas prácticas de diálogo social que fomentaron una cultura de participación inclusiva y promovieron la sostenibilidad en las organizaciones; con ello, fortalecieron estrategias de equidad de género y diversidad, mejoraron la toma de decisiones y potenciaron el liderazgo.

Teoría del cambio

La teoría del cambio del Swedish Workplace Programme (SWP) es un marco estratégico que define cómo se espera lograr un impacto significativo a través de tres niveles interconectados, saber: control, influencia e interés. Este enfoque comienza a nivel micro, en los lugares de trabajo, donde se busca empoderar a actores clave como empleadores, empleados y sindicatos, para que asuman el rol de agentes de cambio. A largo plazo, estos agentes tienen la capacidad de transformar su entorno inmediato, generar efectos positivos en sus ecosistemas locales y, eventualmente, influir en el ámbito sectorial y político.

El modelo aplicado por el SWP reconoce que el cambio social es un proceso complejo, gradual y determinado por el contexto. A través de su implementación, el programa influye en el comportamiento de distintos actores, como empresas, gerencias, empleados y organizaciones sindicales, orientándolos hacia el desarrollo de conocimientos, habilidades y prácticas que fortalezcan estructuras sostenibles de diálogo social. De esta manera, se impulsa una cultura basada en el respeto mutuo y la sostenibilidad en el ámbito laboral, alineada con los estándares internacionales de derechos laborales. A través de actividades estructuradas como la capacitación, la creación de comités de diálogo social, y el fortalecimiento de capacidades, el SWP establece bases sólidas para una transformación organizacional sostenible.



De forma progresiva, se consolidan estructuras de diálogo que permiten que las políticas internas se adapten y alineen con las necesidades del negocio y las demandas sociales.

La evolución comienza en el nivel individual, donde se fomenta la conciencia sobre los retos existentes, el deseo de cambio y el desarrollo de las habilidades necesarias para afrontarlos. De forma progresiva, se consolidan estructuras de diálogo que permiten que las políticas internas se adapten y alineen con las necesidades del negocio y las demandas sociales. El programa también se basa en una perspectiva de aprendizaje continuo y adaptación. Esto implica que los avances y aprendizajes durante su implementación informen y ajusten las estrategias en curso, para asegurarse de que las soluciones sean relevantes y contextuales. Así mismo, el SWP fomenta redes y asociaciones estratégicas, con lo cual promueve un aprendizaje colectivo y contribuye a implementar mejores prácticas que puedan replicarse en contextos similares.

Importancia del enfoque en tres niveles:

1. **Nivel de control:** a nivel de las empresas participantes, el programa tiene un control directo sobre las actividades y los resultados inmediatos. Aquí se establece y capacita a los comités, se implementan políticas de diálogo social y se promueven cambios culturales internos.
2. **Nivel de influencia:** a través de los actores clave (boundary partners), el programa busca influir en las prácticas y comportamientos organizacionales, a fin de fomentar la adopción de estructuras y valores que trasciendan los límites de la empresa.
3. **Nivel de interés:** finalmente, el impacto del programa se extiende a nivel sectorial y político, donde los aprendizajes y buenas prácticas pueden influir en el desarrollo de políticas públicas y en el fortalecimiento del diálogo social a nivel nacional e internacional.

La teoría del cambio del SWP establece una ruta precisa para transformar los entornos laborales en espacios más inclusivos y sostenibles. Su intervención simultánea en los niveles de control, influencia e interés mejora las condiciones laborales en las empresas participantes y, a la vez, genera un impacto estructural que refuerza el desarrollo económico y social sostenible en los países donde opera.

Así mismo, proporcionó un marco estructurado para planificar y evaluar proyectos o programas, trazando el camino desde las actividades iniciales hasta los resultados deseados. Entendiendo este enfoque de cambio, se permiten identificar las acciones necesarias, los resultados esperados y los supuestos que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados. La teoría de cambio incluye, además, el ámbito humano

de generar conciencia sobre los retos, promover el deseo de cambio, desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias para implementarlo, y reconocer el progreso logrado. La teoría de cambio ayudó a estructurar el proceso de transformación organizacional, orientando los esfuerzos hacia la creación de un entorno más inclusivo y participativo. A su vez, estableció metas específicas, acciones esperadas y una hoja de ruta que orientó la implementación de cambios en las políticas y prácticas internas en todos los niveles de la organización.

Esta teoría se materializó a través de la creación de Comités de Diálogo Social, espacios diseñados para establecer estructuras funcionales que promovieran la confianza y la participación activa de todos los involucrados. Su objetivo principal, definido desde el inicio, fue guiar estos comités hacia metas claras, como la sostenibilidad y la generación de un impacto positivo en toda la organización. Para lograrlo, se implementaron acciones específicas: se involucró a los empleados en la elaboración de planes de acción, se fomentó su participación activa en la toma de decisiones, se adaptaron políticas internas para responder a sus necesidades y se promovió una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa.

Entre los retos que enfrentaron estos comités, destacaron la gestión del tiempo necesario para la participación voluntaria, un aspecto crítico dada la carga laboral habitual de los empleados; la priorización de temas relevantes, que requería consenso entre las partes; la provisión de recursos adecuados, tanto materiales como humanos; y la creación de canales de comunicación efectivos, esenciales para mantener el flujo de información. Los logros, sin embargo, fueron notables: se mejoró la gestión de conflictos, se fortaleció el sentido de pertenencia entre los empleados, se desarrolló el talento interno, se redujeron los riesgos laborales, se impulsó la innovación y se avanzó en indicadores clave como la reducción de la rotación de personal y el aumento de la motivación. Un aspecto fundamental que marcó el éxito de estos procesos fue la disposición al cambio por parte de los representantes de la empresa y los trabajadores, quienes, con valentía y enfoques participativos, superaron barreras culturales y organizacionales que antes parecían infranqueables.

El impacto de esta iniciativa se manifestó en tres niveles claramente definidos. A nivel personal, se fomentó el desarrollo individual y el empoderamiento de los empleados, quienes adquirieron nuevas habilidades y confianza. A nivel grupal, se fortaleció la colaboración y el liderazgo dentro de los comités, creando equipos más cohesionados y eficaces. A nivel sistémico, se generaron mejoras tangibles en las políticas y prácticas organizacionales, lo que permitió una transformación profunda de la cultura empresarial.



Un aspecto fundamental que marcó el éxito de estos procesos fue la disposición al cambio por parte de los representantes de la empresa y los trabajadores.

Metodología de reconstrucción y análisis de buenas prácticas

El Observatorio Laboral de la Pontificia Universidad Javeriana, a través de este documento, busca analizar y destacar las buenas prácticas desarrolladas en el marco de los Comités de Diálogo Social en empresas colombianas. Con este propósito, no solo se realizó una revisión documental de la información existente sobre los programas, sino que también se llevaron a cabo reuniones y entrevistas con miembros de SWP — quienes impulsaron la creación de estos comités— y con representantes de las empresas participantes en el programa. Asimismo, los hallazgos y conclusiones fueron socializados con diversos actores, que validaron y corroboraron la información recogida aquí.

Metodología del estudio

Este análisis se llevó a cabo mediante una metodología estructurada que abarcó varias fases y herramientas con el objetivo de garantizar una comprensión integral del programa SWP y los resultados alcanzados. A continuación, se describen los pasos clave del proceso metodológico:

- 1. Revisión y análisis documental:** se revisaron más de cuarenta documentos proporcionados por el SWP y las empresas participantes, entre los cuales se incluyeron estudios de caso, informes, presentaciones y registros internos. Este material permitió un análisis exhaustivo de los fundamentos teóricos, los objetivos del programa y las herramientas utilizadas en su implementación. Además, se consultó literatura complementaria sobre buenas prácticas empresariales y diálogo social, lo que amplió el contexto del programa y enriqueció la comprensión de las estrategias empleadas. Esta revisión documental sentó las bases para entender la estructura del programa y su impacto en las empresas participantes.
- 2. Entrevistas y reuniones:** se realizaron entrevistas con miembros del SWP, representantes de las empresas socias y otros actores clave involucrados en el programa. Estas conversaciones permitieron recopilar información cualitativa sobre la implementación del programa, los principales retos enfrentados y los logros alcanzados. Las entrevistas fueron altamente relevantes para obtener una visión detallada de las experiencias de los participantes y de las dinámicas de trabajo que influyeron en los resultados del programa.
- 3. Proceso metodológico por fases:** el estudio se desarrolló a lo largo de cinco etapas principales, cada una de las cuales abordó diferentes aspectos del programa SWP:
 - **Comprensión del programa SWP:** esta fase inicial consistió en reuniones con los responsables del programa para familiarizarse con los objetivos, la teoría

de cambio y las herramientas empleadas en su diseño y operación. Esto permitió establecer una comprensión sólida de los principios fundamentales del programa.

- **Análisis de la metodología del programa:** se evaluaron las estrategias empleadas para crear y operar los comités de diálogo social en las empresas participantes, además, se analizó cómo estas estructuras fueron implementadas y gestionadas para fomentar la comunicación efectiva entre empleadores y empleados.
- **Estudio de casos de empresas:** se llevó a cabo un análisis profundo del contexto y de la implementación específica del programa en cada una de las ocho empresas socias (Electrolux, Epiroc, Atlas Copco, SKF, AstraZeneca, Volvo, Securitas y Enecon). Este estudio de caso permitió entender las particularidades de cada empresa y cómo el programa se adaptó a sus necesidades.
- **Identificación y análisis de buenas prácticas:** se examinó una serie de prácticas que contribuyeron al éxito del programa. A partir de este análisis, se sistematizaron los aprendizajes clave que podrían replicarse en otros contextos o empresas, lo cual facilitó la identificación de elementos transferibles a otras organizaciones.
- **Validación de hallazgos:** los hallazgos y las conclusiones preliminares se contrastaron con la visión de cuarenta y cinco personas, entre ellas representantes de las empresas socias y otros actores clave, quienes aportaron su experiencia y conocimiento para reforzar la precisión y relevancia de los resultados.
- **Discusión interna del equipo:** a lo largo del proceso de investigación, el equipo sostuvo múltiples sesiones de análisis en las que examinó las buenas prácticas de diálogo social identificadas en entrevistas y documentos clave. En estas discusiones, que contaron con la participación de especialistas en relaciones laborales, representantes empresariales y facilitadores del programa, se abordó no solo la definición contextualizada de una “buena práctica” en cada organización, sino también su aplicabili-



A través de este documento, busca analizar y destacar las buenas prácticas desarrolladas en el marco de los Comités de Diálogo Social en empresas colombianas.

A young woman with her eyes closed and a wide smile, celebrating. She is wearing a blue soccer jersey with white trim and a Colombian flag patch on the chest. The letters 'KFF' are printed in large white letters on the front of the jersey. Her hair is tied back and blowing in the wind. She has a white wristband on her right wrist. The background is a blurred green field.

En este modelo, el diálogo social se consolida como una herramienta efectiva para mejorar el ambiente laboral y fomentar el crecimiento sostenible.

dad para generar transformaciones sostenibles. Se contrastaron experiencias concretas, como la implementación de canales de comunicación bidireccional en Electrolux y la formación de comités mixtos en Volvo, lo que permitió extraer aprendizajes clave sobre la adaptación de estas estrategias a distintos entornos corporativos. Más allá de delimitar qué constituye una buena práctica, estas sesiones propiciaron un debate sobre el papel del diálogo social en la evolución del mundo laboral.

- **Socialización de resultados:** los hallazgos y recomendaciones finales fueron presentados a los facilitadores del SWP, las empresas participantes y otros grupos interesados para garantizar que las conclusiones y sugerencias fueran precisas, aplicables y de interés para todos los actores involucrados en el programa.

Resultados de la metodología aplicada

El enfoque metodológico empleado analizó, de manera detallada, las experiencias específicas de cada una de las empresas socias, al mismo tiempo que identificó patrones comunes, retos compartidos y prácticas exitosas que han contribuido a fortalecer el diálogo social en los lugares de trabajo. A través de entrevistas estructuradas y sesiones de validación con múltiples actores —incluyendo representantes de empresas, sindicatos y facilitadores del programa—, se recopiló diversas perspectivas que enriquecieron el análisis y aseguraron que las recomendaciones fueran aplicables en distintos contextos organizacionales. Este enfoque, basado en la diversidad de casos estudiados —desde multinacionales como Electrolux y Volvo hasta pequeñas y medianas empresas—, garantizó que los resultados fueran relevantes y adaptables a una amplia gama de situaciones laborales, independientemente de su tamaño o sector.

Organización del documento

Para estructurar el análisis de las buenas prácticas implementadas a través de los comités de diálogo social, se han categorizado estos aprendizajes en cinco áreas clave. Estas categorías, que abarcan desde aspectos culturales hasta herramientas prácticas diseñadas para asegurar el cumplimiento de los acuerdos, representan dimensiones esenciales en la construcción de una organización colaborativa. En este modelo, el diálogo social se consolida como una herramienta efectiva para mejorar el ambiente laboral y fomentar el crecimiento sostenible. A lo largo del texto, se exploran estas categorías con ejemplos concretos aplicados en las ocho empresas estudiadas —Electrolux, Epiroc, Atlas Copco, SKF, AstraZeneca, Volvo, Securitas y Enecon—, demostrando cómo el diálogo social, al involucrar a todos los niveles de la organización y validar constante-

mente sus resultados, no solo fortalece el clima organizacional, sino que también promueve la sostenibilidad, la equidad y la productividad.

Mentalidad y cultura organizacional: esta categoría explorará cómo las empresas fomentaron en su momento una mentalidad y cultura organizacional orientadas al diálogo y la colaboración. Se analizará cómo lograron que todos los empleados, más allá de los equipos de Recursos Humanos, se sintieran partícipes del proceso y comprendieran el valor del diálogo para el desarrollo personal y colectivo. Esta mentalidad implicó superar el miedo al error y reconocer los desafíos y críticas como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se destacará el rol de los líderes, quienes promovieron y modelaron una comunicación abierta y auténtica, alentando a los equipos a participar sin temor.

Promoción de la diversidad: esta categoría profundiza en cómo las empresas fomentaron la inclusión de perspectivas diversas, mediante la implementación de programas para el empoderamiento femenino, la equidad de género en roles técnicos, la atención a necesidades de grupos minoritarios y la adaptación de políticas globales a contextos locales.

Diagnóstico inclusivo y preciso: la efectividad del diálogo social dependió, en gran medida, de la elaboración de un diagnóstico realista y profundo del entorno laboral. Este apartado explora las prácticas implementadas por las empresas para construir un diagnóstico inclusivo y representativo, que integrara las voces de todos los trabajadores. Para lograrlo, se diseñaron mecanismos como encuestas anónimas, sesiones de retroalimentación en grupo y entrevistas individuales, con el fin de garantizar la participación activa de los empleados y asegurar que sus perspectivas se tuvieran en cuenta en la toma de decisiones. De esta forma, se evitó que el proceso de evaluación se percibiera como una simple formalidad o como algo exclusivo de Recursos Humanos.

Acciones para promover el diálogo activo y bidireccional: la comunicación efectiva en ambas direcciones fue un elemento clave para el éxito del diálogo social. Este apartado reseña las acciones concretas que las empresas implementaron para fomentar la participación activa de los empleados, creando espacios donde sus ideas y propuestas se escucharan y valoraran. Entre estas acciones se incluyeron programas de desarrollo en habilidades blandas, como empatía, escucha activa y gestión de conflictos, que fortalecieron la capacidad de los empleados y líderes para comunicarse y colaborar de manera efectiva.

Seguimiento y cumplimiento de acuerdos: finalmente, el seguimiento constante y el cumplimiento de los acuerdos alcanzados resultaron fundamentales para asegurar la

efectividad y credibilidad del diálogo social. En esta categoría se expone la relevancia de las prácticas sostenibles de seguimiento a los compromisos adquiridos.

Tras presentar estas buenas prácticas organizadas en categorías, se concluye que su efectividad radica en su capacidad para fortalecer el diálogo, promover la inclusión y mejorar el clima laboral, beneficiando a todos los miembros de la organización. Asimismo, después reconocer el valor de estas experiencias, en un capítulo posterior se presentará un conjunto de indicadores diseñados para medir, evaluar y dar seguimiento al impacto de estas buenas prácticas, lo que facilitará su adaptación a diversos contextos y sectores. Además, se propondrá una ruta para seguir promoviendo y materializando el diálogo social en el país, con el objetivo de consolidar sus beneficios a largo plazo.

Como contexto adicional, se incluye una breve descripción de cada empresa y del programa implementado. Finalmente, resaltamos que es fundamental continuar profundizando en la investigación de estos temas, integrando un enfoque de derechos humanos que involucre a actores clave, como el gobierno y, en el caso colombiano, el Ministerio de Trabajo. Este enfoque permitirá evaluar el impacto de estas prácticas no solo en las empresas, sino también en la sociedad en su conjunto, promoviendo un mercado laboral más equitativo y respetuoso de los derechos de los trabajadores.



Su efectividad radica en su capacidad para fortalecer el diálogo, promover la inclusión y mejorar el clima laboral, beneficiando a todos los miembros de la organización.

CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

01

**BUENAS PRÁCTICAS EN
TEMAS DE MENTALIDAD Y
CULTURA ORGANIZACIONAL**

1. Buenas prácticas para transformar la mentalidad y cultura organizacional

La mentalidad y cultura organizacional de una empresa son fundamentales para construir relaciones de trabajo positivas y efectivas, así como para alinear los objetivos personales de los empleados con las metas estratégicas de la organización. El lugar de trabajo se convierte en un espacio clave para establecer acuerdos sobre cómo se desarrollarán estas relaciones, abordando aspectos de la cultura organizacional y la confianza en el equipo. Las buenas prácticas en este ámbito muestran que la inclusión, el diálogo y la apertura a la retroalimentación son elementos esenciales para inspirar cambios sostenibles, no solo en la dinámica laboral, sino también en la cultura organizacional en su conjunto. Las experiencias de las empresas socias del Swedish Workplace Programme (SWP) reflejan cómo el cambio de mentalidad y la evolución cultural impactan profundamente en la colaboración, el sentido de pertenencia y la productividad. A continuación, se describen estas buenas prácticas y los resultados observados.

1.1. Cambio de mentalidad hacia una cultura organizacional colaborativa

Un paso fundamental para transformar una cultura organizacional radica en entender que esta no es un conjunto de políticas y normas exclusivamente dictadas desde la alta dirección, sino una construcción colectiva que surge de la colaboración y compromiso de todos los niveles de la empresa. En un enfoque convencional, la cultura organizacional a menudo se percibe como un conjunto de valores, directrices y prácticas que los empleados deben adoptar de manera uniforme, promoviendo una estructura jerárquica y, en ocasiones, rígida. Sin embargo, un cambio de mentalidad implica reimaginar esta relación como un proceso dinámico y compartido, en el cual todos los miembros de la organización —desde los niveles más

altos hasta el personal operativo— son partícipes activos en la construcción y el fortalecimiento de los valores organizacionales. Este proceso no es simplemente un tema “light”, sino la base para el funcionamiento eficaz de las operaciones en su conjunto. Requiere repensar la gestión de recursos humanos como un elemento esencial en la estructura organizacional. Es importante no dejar esta responsabilidad únicamente al área de Recursos Humanos, ya que el cambio cultural demanda la participación amplia y conjunta de todos los departamentos y niveles de la empresa.

Este cambio de mentalidad se fundamenta en un enfoque de “*abajo hacia arriba*” (bottom-up), donde la alta dirección deja de ser la única fuente de las normas y principios, y pasa a ser una facilitadora del diálogo y la participación activa de todos los empleados. Al empoderar a los colaboradores para que contribuyan con sus experiencias, ideas y perspectivas, se crea un ambiente de respeto mutuo y de construcción conjunta, en el cual cada persona siente que tiene un rol en el desarrollo de la empresa y que su voz es escuchada.

Además, esta transformación en la mentalidad organizacional es esencial para fomentar un sentido de responsabilidad compartida. Cuando los empleados perciben que la cultura organizacional es algo en lo que pueden influir activamente, aumenta su disposición a contribuir en la creación de un ambiente positivo y alineado con los valores y objetivos de la empresa. Esto cambia la perspectiva de la cultura como algo “*impuesto*” a algo “*compartido*”, donde la estructura de poder y de toma de decisiones se flexibiliza. En este contexto, la alta dirección juega un papel clave como catalizadora del cambio, pero el proceso de transformación cultural se convierte en un

esfuerzo conjunto, que involucra y da voz a todos los niveles, sin que se deje toda la responsabilidad única al área de Recursos Humanos.

Esta estructura colaborativa facilita la identificación de problemas y la creación de soluciones más efectivas y adaptadas a la realidad de cada área de la empresa. Al involucrar a los empleados en el diseño y la implementación de prácticas organizacionales, las empresas logran un nivel de adaptabilidad y resiliencia mucho mayor, ya que las soluciones no son ajenas a quienes las implementan, sino que han sido desarrolladas con su participación y conocimiento directo. Un ambiente que incentiva esta construcción colaborativa también impulsa la innovación, ya que los empleados se sienten seguros y empoderados para expresar ideas y contribuir a los objetivos corporativos de manera creativa.

Este enfoque “*de abajo hacia arriba*” es particularmente relevante en el contexto de los programas de diálogo

social, donde los cambios en la cultura organizacional pueden ser complejos y requerir adaptaciones constantes. La práctica de involucrar activamente a los empleados en la creación de la cultura corporativa permite que los valores de inclusión, respeto y participación se materialicen de manera auténtica y no se perciban como simples formalidades. De este modo, la cultura organizacional se convierte en un reflejo de las personas que forman la empresa, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo, flexible y receptivo, donde cada miembro se siente valorado y escuchado, y donde se reconoce el papel de cada uno en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

En última instancia, la implementación de un enfoque de colaboración integral y participación activa no solo fortalece la cohesión interna y el compromiso de los empleados, sino que también mejora la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado y responder a las demandas de una fuerza laboral moderna, que valora la inclusión y el sentido de pertenencia. Cuando se percibe



Este cambio de mentalidad se fundamenta en un enfoque de “abajo hacia arriba” (bottom-up), donde la alta dirección deja de ser la única fuente de las normas y principios, y pasa a ser una facilitadora del diálogo.



la cultura organizacional como un esfuerzo compartido, la empresa puede construir una estructura organizacional en la que la adaptación, el diálogo y la flexibilidad son valores constantes.

Un ejemplo destacable de transformación hacia un enfoque colaborativo lo podemos ver en Securitas, la cual venía enfrentando dificultades como alta rotación de personal, desconfianza entre algunos trabajadores y una estructura jerárquica rígida, que, con el acompañamiento de Swedish Workplace Programme (SWP), emprendió un proceso de transformación cultural para crear un ambiente de trabajo más colaborativo e inclusivo. Este cambio se materializó principalmente mediante la revitalización de su comité de convivencia, al cual se le asignó un rol central en la construcción de una cultura de diálogo y participación genuina y el apoyo de la Gerencia General para la concientización de los líderes de la organización sobre la importancia de las relaciones laborales. Antes de este cambio, el comité existía formalmente, pero carecía de representatividad y efectividad para tratar y resolver las inquietudes de los empleados, y, en muchos casos, era percibido como un ente sin impacto real en las decisiones de la empresa.

Para fortalecer el Comité de Convivencia como una herramienta efectiva de colaboración, Securitas implementó una serie de acciones estratégicas orientadas a mejorar la representatividad, el liderazgo, la capacitación y la comunicación dentro de la organización. Estas iniciativas no solo optimizaron el funcionamiento del comité, sino que también contribuyeron a consolidar una cultura organizacional más participativa e inclusiva.

En primer lugar, la composición del comité se estructuró con un enfoque de diversidad y equidad, asegurando la inclusión de representantes de distintos niveles jerárquicos, regiones y géneros. Gracias a esta estrategia, las discusiones comenzaron a reflejar con mayor precisión la realidad de la empresa y las problemáticas específicas de cada grupo de empleados. Como consecuencia, los traba-

jadores encontraron más oportunidades para expresar inquietudes directamente relacionadas con sus condiciones laborales y el clima organizacional, lo que, a su vez, fomentó una cultura de participación activa y compromiso con la mejora continua.

Además de la representatividad, se promovió un liderazgo dinámico mediante la adopción de un modelo rotatorio. Esta estrategia no solo fortaleció la conciencia de los miembros sobre sus responsabilidades, sino que también estimuló una actitud proactiva en la gestión de la convivencia organizacional. Como resultado, el comité dejó de operar de manera reactiva y pasó a anticipar y abordar desafíos con mayor eficiencia.

Por otro lado, el desarrollo de habilidades clave en comunicación y resolución de conflictos representó otro pilar fundamental en la transformación del comité. Para ello, Securitas organizó talleres especializados dirigidos tanto a los miembros del comité como a líderes de mandos medios. A través de estas sesiones, los participantes adquirieron herramientas prácticas en comunicación asertiva, escucha activa y gestión de conflictos. Gracias a la aplicación de estos conocimientos, la interacción entre empleados y directivos experimentó una notable mejora y redujo la fricción entre distintas áreas.



Por otro lado, el desarrollo de habilidades clave en comunicación y resolución de conflictos representó otro pilar fundamental en la transformación del comité.

De manera complementaria, el establecimiento de espacios de diálogo abiertos y seguros contribuyó a generar un ambiente donde los empleados podían expresar sus inquietudes sin temor a represalias. La confianza en estos encuentros se vio reforzada por la disposición de la empresa para escuchar activamente y responder de manera oportuna a las preocupaciones planteadas. Como consecuencia de esta apertura, el comité dejó de ser percibido como un ente meramente formal y se consolidó como un fomentador del diálogo genuino, cambió que incrementó la participación de los trabajadores.

Otro aspecto clave en esta transformación fue el diseño e implementación de planes de acción conjuntos. En este sentido, las propuestas generadas a través del comité fueron respaldadas por la gerencia y traducidas en medidas concretas para mejorar el clima laboral. Para garantizar la transparencia en este proceso, la empresa implementó mecanismos de seguimiento y comunicación, permitiendo a los trabajadores conocer los avances logrados. Esta estrategia no solo fortaleció la confianza en el comité, sino que también reafirmó el compromiso de la organización con el bienestar del equipo.

Impacto en la cultura organizacional

El fortalecimiento del Comité de Convivencia, sumado al respaldo de la gerencia, generó cambios sustanciales en la cultura corporativa de Securitas. Entre los principales logros, se destacan la mejora en la confianza y la colaboración entre empleados y directivos, la reducción de la rotación de personal y el fortalecimiento del sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Por un lado, la consolidación de un espacio donde los empleados participaron activamente en la toma de decisiones permitió que la confianza y la colaboración se vieran fortalecidas. En la medida en que los trabajadores percibieron que sus opiniones influían en la gestión de la empre-

sa, se generó una relación más cercana entre ellos y los directivos, lo que, en última instancia, fomentó un ambiente organizacional basado en el respeto mutuo.

Al mismo tiempo, el compromiso de los empleados con la empresa experimentó un notable incremento. Sentirse escuchados y valorados impactó directamente en los niveles de satisfacción laboral, lo que contribuyó a reducir la rotación de personal. En este contexto, la posibilidad de incidir en la mejora de sus condiciones de trabajo generó un sentido de lealtad que se tradujo en mayor estabilidad en los equipos.

Asimismo, el clima organizacional mejoró notablemente debido a la capacidad del comité para intervenir en la resolución de conflictos antes de que estos se intensificaran. Gracias a su gestión proactiva, la organización logró mitigar situaciones que anteriormente afectaban el bienestar de los empleados; en consecuencia, se redujeron tensiones innecesarias y se promovió un ambiente de trabajo más armonioso.

Por otro lado, el sentido de pertenencia de los trabajadores se fortaleció a medida que comprobaron que sus voces tenían un impacto real en la toma de decisiones. La posibilidad de influir en aspectos clave de la dinámica empresarial generó una mayor identificación con la compañía y consolidó una cultura de diálogo y participación constante.

Aunado a lo anterior, la transición hacia un modelo organizacional más horizontal representó otro de los avances clave. Mientras que anteriormente la rigidez jerárquica limitaba la comunicación entre distintos niveles, la implementación de estas estrategias permitió que la colaboración y el empoderamiento de los empleados se convirtieran en elementos centrales de la cultura corporativa.

Finalmente, el desarrollo de líderes con mayor sensibilidad hacia las necesidades del equipo fue una conse-



“

En este sentido, se establecieron normas claras de comunicación, estrategias para la gestión de conflictos y planes de trabajo alineados con objetivos tanto productivos como humanos.

”

cuencia directa de las capacitaciones y de la dinámica del comité. Como resultado, los mandos medios adquirieron habilidades para gestionar mejor las relaciones laborales y asumieron un rol más activo en la mejora del ambiente de trabajo. De esta manera, la integración de la gestión del talento humano dentro de sus responsabilidades diarias sentó las bases para una cultura de liderazgo más comprometida con el bienestar de los empleados.

Casos de éxito en otras empresas

El modelo de Securitas encuentra paralelos en otras organizaciones que han implementado estrategias similares para fortalecer la participación de los empleados en la construcción de una cultura organizacional sólida.

Por ejemplo, **Electrolux** apostó por un enfoque colaborativo mediante la creación de un Comité de Trabajo integrado por empleados de distintos niveles y áreas. A través de este espacio, no solo se recogieron inquietudes y opiniones, sino que también se brindó a los trabajadores la oportunidad de participar activamente en la solución de problemas y en la toma de decisiones. Un aspecto clave de esta iniciativa fue la incorporación del personal técnico, un grupo que históricamente se había sentido marginado de los procesos de gestión empresarial.

Para consolidar este modelo, la empresa priorizó la seguridad psicológica en los espacios de diálogo. En este sentido, se establecieron normas claras de comunicación, estrategias para la gestión de conflictos y planes de trabajo alineados con objetivos tanto productivos como humanos. Como resultado, los empleados dejaron de percibirse únicamente como receptores de decisiones y asumieron un rol activo como agentes de cambio dentro de la organización.

Por otra parte, **Epiroc** implementó un Comité de Diversidad e Inclusión como plataforma de diálogo y construcción colectiva de la cultura corporativa. Desde su creación, el comité fomentó la participación de empleados de todas

las áreas y niveles jerárquicos, permitiendo un intercambio continuo de ideas y perspectivas.

Para optimizar su impacto, se establecieron dos subcomités: uno dedicado al Clima Organizacional y otro enfocado en la Responsabilidad Social. Gracias a esta división, cada grupo pudo desarrollar iniciativas específicas adaptadas a las necesidades de la empresa, en lugar de limitarse a la ejecución de directrices corporativas. A través de reuniones periódicas y actividades participativas, se promovieron proyectos en comunicación, inclusión y liderazgo.

En suma, la implementación de estas estrategias no solo generó un impacto positivo en la dinámica laboral, sino que también fortaleció la cohesión entre los equipos, cuyo resultado fue la creación de un entorno de trabajo más equitativo y participativo.

1.2. Superación del miedo al error y promoción del empoderamiento

El temor al error y la reticencia a recibir retroalimentación son obstáculos profundos que limitan el crecimiento individual y organizacional. Para avanzar hacia una cultura organizacional colaborativa y resiliente, es fundamental superar estas barreras mediante la creación de condiciones que fomenten la seguridad psicológica en el lugar de trabajo. La seguridad psicológica permite que los empleados se sientan cómodos al expresar sus ideas, inquietudes y opiniones sin temor a represalias, sentando una base sólida para la apertura y la innovación. Esta práctica es esencial para el desarrollo de un clima laboral positivo que facilite la colaboración, el respeto mutuo y el sentido de pertenencia.

La construcción de un entorno seguro inicia con un cambio de mentalidad que revalúa el concepto de error y retroalimentación. Pasar de una cultura de control a una de aprendizaje y desarrollo es clave: se deja de ver el error como un fracaso y se comienza a entender como una oportunidad para mejorar. Empresas como Enecon, Atlas Cop-

co, Electrolux y AstraZeneca han promovido este cambio al adoptar programas de comunicación y resolución de conflictos, creando espacios donde los empleados pueden compartir sus ideas libremente y aprender de sus experiencias sin temor a consecuencias negativas. En estos casos, la seguridad psicológica se convierte en el pilar fundamental que genera la colaboración efectiva y el respeto mutuo en la organización.

Para superar el miedo al error y fomentar una cultura de empoderamiento, Atlas Copco diseñó capacitaciones específicas en gestión de miedos para el comité. Estos talleres buscaban que los empleados comprendieran la importancia de ver los errores como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, en lugar de percibirlos como fallos que traen repercusiones negativas.

Así, a través de ejercicios que fomentaban la confianza y la apertura a nuevas ideas, los empleados de Atlas Copco recibieron el impulso necesario para asumir riesgos y ver el cambio como una oportunidad de crecimiento personal y profesional que los conminara a superar el temor a proponer ideas innovadoras. De esta forma, con la creación de un entorno donde se valoraba la toma de riesgos calculados y se incentivaba la innovación, la empresa logró que sus trabajadores asumieran una mayor responsabilidad y compromiso con el cumplimiento de las metas corporativas.

Por su parte, en Epiroc, se impulsó el empoderamiento de los empleados a través de un enfoque estratégico que buscaba transformar la percepción del error y convertirlo en una oportunidad de aprendizaje y crecimiento. Para lograrlo, la empresa diseñó programas de capacitación en habilidades blandas y desarrollo de liderazgo, en los que se abordaron aspectos clave como la gestión del miedo y la importancia de asumir la responsabilidad personal y profesional.

A través de sesiones de entrenamiento orientadas a fortalecer la confianza y fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo, los participantes no solo adquirieron

herramientas para enfrentar sus temores, sino que también comprendieron que el error no debía ser visto como un obstáculo, sino como parte fundamental del proceso de innovación y mejora. De esta manera, al crear un entorno en el que se reconocía el valor de la experimentación y la resiliencia, la compañía logró que sus empleados se sintieran seguros al expresar sus ideas y preocupaciones, con la certeza de que serían evaluados por su iniciativa y compromiso, en lugar de ser penalizados por eventuales fallos.

Además, se resalta que el lanzamiento del *Women Empowerment Programme* (WEP) marcó un hito en Epiroc al convertirse en una plataforma clave para fortalecer el liderazgo y la participación activa de las colaboradoras en la toma de decisiones. En un sector tradicionalmente masculinizado, donde el síndrome del impostor representa un obstáculo recurrente, este programa brindó a las empleadas las herramientas necesarias para reconocer su potencial, ganar confianza en sus capacidades y asumir con mayor seguridad posiciones de liderazgo. Al mismo tiempo, la iniciativa contribuyó a consolidar una cultura organizacional más inclusiva, en la que cada empleado se sintiera valorado y escuchado. Al fomentar un entorno en el que la diversidad de perspectivas se consideraba un activo estratégico, la empresa logró que tanto mujeres como hombres incrementaran su disposición a asumir desafíos, tomar decisiones con mayor autonomía y enfrentar sus responsabilidades sin el temor al error como una barrera para su crecimiento profesional.

La revalorización de la retroalimentación constructiva también desempeña un rol fundamental en la creación de esta cultura de seguridad psicológica. Empresas como SKF y Volvo han integrado espacios de diálogo que permiten a los empleados recibir y dar retroalimentación de manera horizontal, generando una cultura donde la retroalimentación no se percibe como crítica, sino como una herramienta para el fortalecimiento y el aprendizaje. En estos ambientes, los empleados no solo pueden expresar sus opiniones, sino que también se les empodera para que tomen decisiones y

propongan mejoras en sus áreas de trabajo, creando una relación de confianza y respeto con la gerencia.

Podemos destacar, cómo Electrolux, con acompañamiento de Swedish Workplace Programme (SWP), decidió implementar un enfoque centrado en la seguridad psicológica y la apertura al diálogo para transformar su cultura organizacional, buscando reducir los niveles de jerarquización y formalismo que anteriormente obstaculizaban la comunicación. A través de este comité, Electrolux promovió sesiones de diálogo y retroalimentación constructiva, donde la gerencia y los empleados trabajaron en conjunto para desarrollar un entorno más colaborativo y participativo.

Por su parte, Enecon, para fortalecer el sentido de seguridad psicológica, incluyó capacitaciones en habilidades de comunicación y escucha activa, actividades que propició en los empleados y gerentes discutir temas relevantes para el bienestar del equipo y la eficacia organizacional. Lo anterior incluyó formaciones específicas en el manejo de conflictos y el fomento de un liderazgo empático, con el fin de que los empleados se sintieran libres de expresar sus inquietudes y desafíos laborales sin temor a represalias. También se implementaron medidas que reforzaban la igualdad de voz en las reuniones, con el propósito de asegurar que tanto mandos medios como operativos participaran activamente y sintieran que sus opiniones eran valoradas.

Por lo tanto, la apertura a la retroalimentación y la creación de un entorno de seguridad psicológica en estas empresas generaron un cambio significativo en la percepción de los empleados sobre su papel dentro de la organización. Los trabajadores han comenzado a ver la empresa como un espacio donde podían aportar activamente al crecimiento y a la mejora continua, lo cual aumentó su compromiso y lealtad. Como resultado, el nivel de participación en las iniciativas corporativas aumentó notablemente, y los empleados se sintieron más motivados a proponer ideas y contribuir al desarrollo de soluciones en sus respectivas áreas.

A nivel organizacional, el compromiso con la seguridad psicológica ha generado mejoras significativas en el clima laboral en contratos específicos de Securitas, evidenciadas en una reducción de quejas sobre el trato y las relaciones laborales, así como en un aumento de la satisfacción general de los empleados. Securitas también ha experimentado una disminución en la rotación de personal, ya que los trabajadores se sienten más valorados y respetados en su entorno laboral. Los mandos medios, tradicionalmente menos involucrados en estos espacios, han comenzado a reconocer los beneficios de una cultura más horizontal, donde el liderazgo se ejerce no solo a través de jerarquías, sino mediante la construcción de relaciones basadas en confianza y apoyo mutuo. Al fomentar la apertura y el diálogo en sus comités de convivencia y en otras áreas corporativas, Securitas ha logrado no solo retener talento, sino también fortalecer el sentido de pertenencia de sus empleados, quienes ahora perciben a la empresa como un lugar seguro y confiable para su desarrollo profesional.



Por lo tanto, la apertura a la retroalimentación y la creación de un entorno de seguridad psicológica en estas empresas generaron un cambio significativo en la percepción de los empleados sobre su papel dentro de la organización.

El desarrollo del programa de Cultura de Seguridad Psicológica y los entrenamientos en habilidades de liderazgo y empoderamiento en estas empresas impulsaron la autoconfianza de los empleados, alentándolos a tomar decisiones informadas y a ser proactivos en sus roles. Dentro de las iniciativas realizadas se pueden mencionar espacios de “*Work Café*” de seguridad psicológica en Electrolux con actividades didácticas a lo largo de jornadas laborales constituidas como pausas activas, reestructuración de reuniones de equipo menos formales y con espacios de construcción en Enecon, y espacios de townhalls para informar a empleados sobre progresos como en Securitas, SKF y Enecon, para promover un ambiente de apertura y confianza, donde los empleados pudieran participar sin la presión de una estructura jerárquica rígida.

La transformación de la cultura organizacional en general aporta a la reputación en términos de inclusión y responsabilidad social corporativa. Los beneficios de promover la seguridad psicológica son amplios y profundos. Cuando los trabajadores se sienten seguros para innovar y cuestionar procesos, no solo aumenta su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa, sino que también se fortalece su capacidad para adaptarse al cambio y contribuir activamente a la mejora continua. Un entorno donde se fomente esta confianza no solo facilita la creatividad y el crecimiento individual, sino que también sienta las bases para una cultura organizacional resiliente y sostenible.

En este sentido, establecer un ambiente de seguridad psicológica en el lugar de trabajo permite que los empleados asuman un rol protagónico en la evolución de la empresa, al sentirse parte activa del cambio y del crecimiento organizacional. Este compromiso compartido fortalece la cultura corporativa al alinear los valores individuales con los objetivos estratégicos, transformando la imposición de políticas y procedimientos de arriba hacia abajo en un proceso dinámico y bidireccional. Así, la colaboración entre todos los niveles de la organización se convierte en el motor

para construir un entorno de trabajo positivo, inclusivo y sostenible. La seguridad psicológica, por tanto, no es solo un factor que mejora el desempeño individual, sino un pilar esencial en la consolidación de una cultura empresarial preparada para enfrentar los desafíos del futuro.

1.3. Fortalecimiento del rol de los líderes en el manejo humano y la alineación con las metas organizacionales

Una cultura organizacional colaborativa requiere que los líderes no solo posean competencias técnicas sobresalientes, sino que también desarrollen habilidades interpersonales y de manejo humano. Estas competencias son esenciales para construir equipos cohesionados y alineados con los valores de la organización. En este contexto, el rol del líder se convierte en una figura de guía y apoyo que facilita el crecimiento de cada miembro del equipo y promueve un ambiente de respeto, inclusión y colaboración constante.

Al actuar como modelos de los valores y conductas esperadas, los líderes no solo transmiten de manera auténtica los objetivos estratégicos de la empresa, sino que también generan una alineación más efectiva y genuina en todos los niveles de la organización. No obstante, este proceso no está exento de desafíos, ya que pueden surgir miedos relacionados con la recepción de críticas o el feedback de los empleados. Estas barreras, si no se abordan adecuadamente, pueden obstaculizar la construcción de un entorno donde cada miembro del equipo se sienta empoderado y valorado. Sin embargo, cuando los líderes superan estos temores, logran fortalecer el sentido de pertenencia de sus colaboradores, consolidando así una alineación más sólida con las metas organizacionales.

En este contexto, las empresas que han adoptado un enfoque integral en el desarrollo del liderazgo han experimentado transformaciones significativas en su cultura organizacional. En lugar de limitarse a la formación téc-

nica, estos programas incorporan módulos centrados en comunicación efectiva, empatía, resolución de conflictos y escucha activa, competencias esenciales para un liderazgo moderno y adaptativo. Como resultado, los líderes no solo optimizan la gestión de sus equipos en el día a día, sino que también propician un ambiente donde los empleados se sienten escuchados y valorados.

Un ejemplo notable es el caso de Securitas y Enecon, en las cuales los líderes participaron en talleres de liderazgo empático y de habilidades de comunicación asertiva. A través de esta capacitación, comprendieron mejor cómo apoyar y motivar a sus equipos en un entorno que promueve la innovación y el respeto a la diversidad.

La promoción de equipos multidisciplinarios en AstraZeneca ha permitido resaltar el concepto de diversidad y su estrecha relación con el liderazgo natural. A través de la participación en el comité de áreas técnicas y financieras, sus miembros han reflexionado sobre cómo la diversidad no solo enriquece el trabajo en equipo, sino

que también potencia el logro de las metas corporativas. Aunque históricamente estos equipos han operado bajo un enfoque más estructurado, han sido testigos del surgimiento de liderazgos naturales dentro del comité, los cuales trascienden la jerarquía tradicional de la empresa. Este tipo de liderazgo ha generado un espacio de movilización y acción, incentivando la participación activa de todos sus miembros. Como resultado, los equipos multidisciplinarios han implementado estrategias más efectivas y han desarrollado una mayor variedad de soluciones, lo que ha impactado positivamente en la ejecución de iniciativas dentro de la organización.

De igual manera, en Enecon se implementaron programas de liderazgo enfocados en habilidades de manejo humano y en la importancia de la seguridad psicológica. Los líderes fueron capacitados para crear espacios de diálogo constructivo donde cada empleado pudiera expresar sus ideas sin temor a represalias, a fin de promover la confianza y el respeto mutuo.



Las empresas que han adoptado un enfoque integral en el desarrollo del liderazgo han experimentado transformaciones significativas en su cultura organizacional.



Otro ejemplo de cómo transformar una mentalidad de contraposición entre las áreas operativa, sostenible y humana se observa en el caso de SKF. El sector industrial en el que SKF opera, caracterizado por su enfoque técnico y operativo, tradicionalmente ha dificultado la incorporación de prácticas de sostenibilidad y derechos humanos, en parte debido a una cultura que relegaba estos temas como asuntos secundarios o ajenos a las prioridades de los ingenieros. Este entorno predominantemente masculinizado destacó la necesidad de adoptar un modelo más integral que incluyera tanto aspectos ambientales como sociales. A través del comité, los trabajadores comenzaron un proceso de “desaprendizaje” sobre sostenibilidad, ampliando su enfoque para incluir temas sociales y laborales. Así, fomentaron una comprensión de la sostenibilidad, los derechos humanos y las relaciones laborales como resultados de un esfuerzo conjunto y no como temas de interés exclusivo de ciertos departamentos.

La transformación de SKF en un referente en derechos humanos y reconocimientos de terceros por su labor en inclusión demuestra la construcción de distintos estilos de liderazgos y empoderamientos corporativos. No solo llevó a la creación de la primera política en DDHH en la zona sino a expandir espacios de construcción sostenibles a su cadena de valor, fomentando una cultura que equilibra la sostenibilidad con el respeto por el talento humano y estableciendo un nuevo estándar en su industria.

En los casos de Electrolux y Securitas, el fortalecimiento del rol de los líderes fue un componente esencial en su plan de transformación. La empresa estableció un Plan de Liderazgo enfocado en la capacitación de los líderes en competencias de manejo humano, comunicación y trabajo en equipo. En este plan, los líderes fueron entrenados para gestionar y apoyar a sus equipos en un ambiente donde la inclusión y el respeto fueran valores centrales.

Gracias a esta formación, los líderes crearon un ambiente en el que los empleados se sintieran apoyados y

motivados, cuyos resultados se reflejaron en una mayor productividad, un clima laboral más positivo y una reducción significativa en los niveles de estrés y rotación de personal. Por su parte, en Enecon, los líderes fueron entrenados en prácticas de liderazgo colaborativo, formación que les hizo comprender mejor las preocupaciones y aspiraciones de sus equipos con un enfoque integral que tomaba en cuenta tanto las particularidades de pensamiento como las percepciones de cada miembro

Para Securitas, el rol de los líderes fue clave en el proceso de cambio cultural. Con el apoyo de SWP, la empresa implementó capacitaciones en liderazgo que no solo desarrollaban competencias técnicas, sino que se enfocaban en habilidades de manejo humano y comunicación efectiva. Se llevaron a cabo entrenamientos en los que se exploraron temas de escucha activa, gestión de conflictos y construcción de confianza, y se analizaron perfiles de liderazgo a través de la dominancia cerebral, identificando características de líderes conservadores, pragmáticos y originadores.



En el caso de las empresas socias, se estableció casi un “acuerdo de liderazgo” en el que se definieron expectativas claras sobre el rol de los líderes y los pasos necesarios para alcanzar esas metas.

Estos talleres ayudaron a que los líderes comprendieran mejor la importancia de la alineación con los valores organizacionales y el impacto de su comportamiento en el clima laboral. A través de evaluaciones y retroalimentaciones continuas, los líderes fueron capaces de ajustar su estilo de liderazgo para adaptarse a las necesidades de sus equipos. Esto mejoró la cohesión interna y además aseguró que las metas de la empresa fueran compartidas y apoyadas por todos los niveles de la organización.

En el caso de Epiroc, se estableció un Subcomité de Diversidad e Inclusión que desarrolló un programa específico en este ámbito. Se elaboró un plan de trabajo que incluyó la creación de un plan de voluntariado corporativo en el marco de la responsabilidad social corporativa. Además, se realizaron talleres para líderes enfocados en el liderazgo y la responsabilidad, lo que permitió a los trabajadores comprender mejor sus responsabilidades y compromisos dentro de la empresa. También se estableció un plan de capacitaciones que abarcó diversas áreas, incluyendo un taller de planificación femenina.

Entre las actividades específicas llevadas a cabo se incluyó la creación de un instructivo para la toma de decisiones, que sirvió como documento de consulta para definir responsables y clarificar las responsabilidades individuales de cada trabajador. Se impulsaron grupos primarios para facilitar charlas mensuales, generando mayor transparencia en las actividades de cada área y sus resultados. Asimismo, se diseñó una feria virtual para comunicar y definir roles dentro de la empresa, junto con la creación de grupos destinados a compartir conocimiento e información, así como la formación en modelos de liderazgo.

Dentro de las buenas prácticas surgidas de este trabajo con SWP, se destaca la creación de un comité que funciona como un espacio de diálogo participativo, el cual se conformó por un 50 % de empleados. Este proceso incluyó una contextualización, priorización y planificación adecuadas. Además, se fomentó el involucramiento individual, crean-

do espacios que invitan a las personas a apropiarse de su rol en la organización y a generar cambios positivos, así como un sentido de pertenencia.

Se establecieron tres prioridades en el marco de acción: seguridad y bienestar, toma de decisiones y liderazgo, y comunicación. Esta priorización ha dado lugar a resultados significativos que fortalecen el compromiso y la escucha activa. Las percepciones positivas de los participantes sobre el proceso se traducen en mayor motivación, reflejando una conexión entre el propósito individual y el empresarial. Comentarios como *“con la participación en estas sesiones de diálogo, ustedes me ayudan a convertirme en un mejor líder”* evidencian el impacto positivo del programa. Además, la creación de subcomités para el desarrollo de proyectos específicos, como temas ambientales y educación, ha permitido conectar las necesidades de la alta gerencia con las de los trabajadores, fomentando sinergias y productividad a largo plazo.

Este enfoque hacia un liderazgo integrador y humano ha demostrado ser fundamental para enfrentar los desafíos en ambientes laborales complejos y en constante cambio. En el caso de las empresas socias, se estableció casi un *“acuerdo de liderazgo,”* en el que se definieron expectativas claras sobre el rol de los líderes y los pasos necesarios para alcanzar esas metas. De esta forma, no se trató solo de capacitaciones aisladas, sino de crear conciencia y establecer acuerdos a través de diálogos sobre roles y expectativas. Los líderes con estas competencias identifican y resuelven tensiones en sus equipos antes de que se conviertan en conflictos graves.

Además, la coherencia entre el comportamiento de los líderes y los valores corporativos fomenta una cultura de consistencia, donde los empleados perciben que los valores organizacionales no son solo palabras en un documento, sino principios que se practican y refuerzan en la vida cotidiana de la empresa. En última instancia, fortalecer el papel de los líderes en la gestión humana y su alineación



“

Estos espacios de diálogo representan una transición de la política escrita a la práctica vivida, ya que proporcionan un canal directo para que los empleados no solo comprendan las políticas, sino también den retroalimentación sobre su efectividad y hagan propuestas de mejora según las particularidades de su área o función.

”

con los objetivos estratégicos impacta positivamente en la retención y compromiso de los empleados, y también ayuda a construir una organización más resiliente y adaptable. Las empresas que invierten en desarrollar estas competencias de liderazgo logran una estructura organizacional más cohesionada, donde los equipos están mejor preparados para enfrentar los desafíos del mercado y adaptarse a los cambios con flexibilidad.

La formación en comunicación asertiva, uso del lenguaje y escucha activa resultó en una mejora de la capacidad de los líderes para gestionar conflictos y facilitar la cooperación entre departamentos y equipos.

El impacto del liderazgo en el cambio cultural es evidente, un liderazgo que modela los valores de inclusión y diálogo puede acelerar la transformación, mientras que la falta de compromiso a niveles altos tiende a estancar los avances. Los líderes deben promover estos valores y ser ejemplos en la organización.

1.4. Implementación de espacios de diálogo que traducen la política en práctica

Para que las políticas corporativas en temas de inclusión, derechos humanos y bienestar organizacional se materialicen efectivamente en el día a día, es fundamental crear espacios de diálogo abiertos, accesibles y regulares, donde los empleados puedan no solo conocer los lineamientos de la empresa, sino también participar activamente en su interpretación, aplicación y mejora continua. La creación de estos espacios responde a la necesidad de transformar directrices corporativas en prácticas concretas que reflejen los valores y principios de la empresa en cada actividad cotidiana. De esta manera, se garantiza que las políticas no se perciban como normas externas impuestas, sino como compromisos colectivos y compartidos.

Estos espacios de diálogo representan una transición de la política escrita a la práctica vivida, ya que proporcio-

nan un canal directo para que los empleados no solo comprendan las políticas, sino también den retroalimentación sobre su efectividad y hagan propuestas de mejora según las particularidades de su área o función. La apertura a estas sugerencias permite que los empleados sientan que sus experiencias y necesidades son escuchadas y consideradas, lo cual fortalece su compromiso y sentido de pertenencia. Además, estos espacios fomentan un ambiente de confianza, donde todos los empleados pueden expresar sus inquietudes y perspectivas en un entorno seguro y sin temor a represalias.

Un ejemplo clave de esta práctica se observa en SKF, donde los espacios de diálogo han facilitado el entendimiento y la adaptación de las políticas de derechos humanos a las dinámicas locales y a las necesidades específicas de cada equipo. Que los empleados y gerentes trabajen juntos para alinear las prácticas diarias con los principios de inclusión y respeto a la diversidad es un logro de grandes proporciones

A su vez, el Comité de Sostenibilidad de SKF ha desempeñado un papel clave en la implementación de políticas de derechos humanos e inclusión, ofreciendo un espacio donde los empleados pueden expresar sus preocupaciones y colaborar en la mejora continua del ambiente laboral. Este modelo de diálogo ha permitido que los principios corporativos de sostenibilidad y equidad se traduzcan en acciones concretas, adaptándose a las particularidades de cada área y nivel de la organización. Al llevar las políticas a la práctica, SKF ha creado un entorno donde el respeto y la inclusión son valores tangibles y accesibles para todos los empleados, fortaleciendo así su cultura organizacional.

Por su parte, en AstraZeneca, los comités de Inclusión y Sostenibilidad no solo tradujeron los valores corporativos en acciones visibles, sino que involucraron directamente a los empleados en su desarrollo y monitoreo. En lugar de limitarse simplemente a conocer las políticas, los equipos participaron activamente en su adaptación y aplicación, es

decir, su rol fue activo de principio a fin. Estos espacios de diálogo facilitaron debates y colaboraciones en torno a la diversidad y los derechos humanos, con lo cual se aseguró que las iniciativas respondieran a las realidades de la organización y a las necesidades de su fuerza laboral. Como resultado, aumentó el respaldo interno a estas políticas, mejoró la cohesión entre empleados y directivos y se consolidó una cultura organizacional más inclusiva.

Sin embargo, lo anteriormente expuesto, no fue una tarea sencilla. Si bien en AstraZeneca había un amplio conocimiento acerca de la inclusión, su implementación y adopción en la cadena de valor no resultaba una tarea sencilla, puesto que implicaba cambiar estructuras organizacionales que por varias décadas resultaron inamovibles. Aunque la organización contaba con experiencia en el trabajo a través de comités, mantenía estructuras organizacionales rígidas que inicialmente limitaban el alcance de los cambios, dificultando la integración plena de las políticas de diversidad en todas las áreas. En respuesta, se hizo fundamental fortalecer la comunicación y abrir espacios de escucha, tanto horizontales como verticales, con especial atención a los empleados y mandos medios, adaptando estos espacios según las particularidades de cada empresa.

En AstraZeneca, por ejemplo, estos espacios eran liderados directamente por el comité; en Securitas, Recursos Humanos facilitaba los espacios de escucha en los contratos específicos; en Enecon, los jefes ingenieros de proyecto encabezaban los diálogos con sus equipos; en Atlas, se realizaban sesiones de socialización con los miembros del comité para definir cómo implementar los cambios; y en Epiroc, Recursos Humanos promovía espacios de diálogo con distintos departamentos de la compañía. Gracias a esta flexibilidad y adaptabilidad, las políticas de inclusión pudieron evolucionar de simples lineamientos a prácticas concretas que impactaron todos los niveles de la organización.

La evaluación de la cultura organizacional en AstraZeneca muestra una evolución en la comprensión de la diversi-

dad e inclusión, gracias al impulso del Comité de Diversidad e Inclusión. Hoy, la diversidad permea todas las áreas de la empresa y la colaboración entre equipos es mayor; los sesgos que anteriormente se presentaba por la ausencia de políticas de inclusión se redujeron al máximo. La política generó todo un cambio cultural en la organización. Además, los espacios de diálogo han sido clave para alinear las políticas con la práctica, permitiendo que los principios de inclusión y derechos humanos se apliquen y mejoren continuamente, consolidando su base en la cultura organizacional.

A través de reuniones regulares, Volvo ha logrado que las políticas de inclusión y respeto a la diversidad no se perciban como exigencias externas, sino como compromisos integrados a la cultura organizacional. Si bien Volvo había desarrollado políticas formales para promover la equidad e inclusión, existía una deficiencia en la implementación práctica de estas políticas, en parte debido a la falta de conocimiento y sensibilización entre los líderes sobre los lineamientos de inclusión de la empresa y herramientas para la práctica. Esta falta de familiarización llevaba a una aplicación inconsistente de las políticas de equidad e inclusión y afectaba la capacidad de los líderes para promover un ambiente inclusivo en sus equipos.

En respuesta, los espacios de formación y diálogo en distintos niveles de la empresa han promovido una mayor aceptación y aplicación de las políticas en el ámbito operativo, incrementando la participación y el compromiso de los empleados en la construcción de un entorno laboral más inclusivo y respetuoso. Estos espacios han sido clave para reducir la rotación de personal y mejorar las relaciones jerárquicas, al abrir canales de comunicación accesibles y fomentar un clima de confianza que facilita el cambio cultural hacia una organización que integra de manera genuina los valores de equidad e inclusión.

En el caso de Enecon, se establecieron espacios de diálogo estructurados para transformar las políticas corporativas en acciones concretas. A través de reuniones pe-

riódicas y sesiones informales con el gerente y los líderes de ingeniería de los principales contratos, los empleados encontraron un canal efectivo para plantear inquietudes y proponer mejoras. La ausencia de jerarquías rígidas en estos encuentros generó un ambiente de confianza, donde la comunicación abierta facilitó la adaptación de las iniciativas a las necesidades reales de los equipos.

Como se ha evidenciado, estos espacios de diálogo no solo cumplen una función educativa, sino que también son fundamentales para cambiar la conversación hacia una

construcción conjunta y efectiva. Estos espacios permiten la identificación y resolución temprana de conflictos al ofrecer un lugar donde los problemas y desafíos se abordan de manera constructiva. Los líderes y representantes de cada área pueden escuchar activamente y responder a las inquietudes de sus equipos, ajustando políticas y adaptando prácticas a las necesidades y condiciones específicas de cada área o función. La flexibilidad y adaptabilidad de estos espacios aseguran que las políticas corporativas se mantengan relevantes y efectivas, integrando las particularidades del contexto local.



En respuesta, los espacios de formación y diálogo en distintos niveles de la empresa han promovido una mayor aceptación y aplicación de las políticas en el ámbito operativo, incrementando la participación y el compromiso de los empleados en la construcción de un entorno laboral más inclusivo y respetuoso.



CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

02

FOMENTO DE LA DIVERSIDAD COMO BUENA PRÁCTICA

2. Fomento de la diversidad como buena práctica

Una de las buenas prácticas destacadas por las empresas fue la promoción de la diversidad, una estrategia clave para transformar la cultura organizacional y fomentar un ambiente inclusivo. En este sentido, las empresas trabajaron la diversidad de manera integral a través de diversos enfoques. No solo se confirmaron los comités representativos mencionados anteriormente, los cuales incluyeron a empleados de diferentes géneros, edades, cargos y áreas, lo que garantizó la inclusión de diversas perspectivas en la toma de decisiones. Además, se implementaron programas específicos, como el Women Empowerment Programme, que promovió el empoderamiento y liderazgo femenino, así como planes para aumentar la inclusión de mujeres en sectores técnicos y de liderazgo, y programas de diversidad e inclusión en general. La capacitación y sensibilización desempeñaron un papel fundamental en la promoción de la diversidad con talleres enfocados en las brechas de género, los sesgos y la equidad en el trabajo. Finalmente, en empresas como SKF, las políticas globales fueron adaptadas al contexto local, lo que puede significar materializar en la práctica políticas existentes en las compañías.

AstraZeneca, particularmente, adoptó un enfoque proactivo hacia la diversidad y la inclusión, destacándose como una buena práctica empresarial que busca transformar su cultura organizacional. Reconociendo la importancia de un entorno laboral inclusivo, especialmente para comunidades como la LGTBQ+, la empresa implementó un programa de diálogo social orientado a fortalecer la gestión de comités en temas clave como la sostenibilidad y la diversidad. Fue así como AstraZeneca promovió temáticas de diversidad e inclusión, para hacer un entorno laboral más participativo e inclusivo. Esto permitió cambiar de una estructura jerárquica tradicional a un modelo colaborativo en el que todas las voces tienen espacio. Además, la empresa dirigió esfuerzos para conectar su enfoque de

diversidad con la cultura sueca, integrando prácticas que abordan las necesidades de una población diversa y mejorando su percepción externa en el contexto de ventas y relaciones públicas.

Los resultados reflejan un cambio cultural notable, con mejoras en los indicadores de bienestar interno, generando un ambiente más colaborativo y seguro. Por ejemplo, las actividades del programa facilitaron la participación activa y voluntaria de los empleados, empoderándolos para hablar abiertamente sobre temas de inclusión y diversidad. Asimismo, se fomentó la seguridad psicológica, garantizando que los empleados se sintieran cómodos al expresar sus ideas, y se promovió la identificación y desarrollo de liderazgos naturales, lo que fortaleció el trabajo en equipo y la cohesión interna.

Esta apuesta por la diversidad se consolida como una buena práctica empresarial porque trasciende los aspectos formales para convertirse en acciones tangibles que transforman la cultura organizacional. Al conectar la diversidad con los objetivos de negocio y fomentar la participación activa, AstraZeneca no solo mejora el bienestar interno, sino que también refuerza su reputación externa y su sostenibilidad a largo plazo. Este enfoque ejemplifica cómo la diversidad puede integrarse eficazmente en los procesos corporativos, generando valor tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto.

Epiroc, por su parte, implementó un enfoque integral hacia la diversidad e inclusión, que logró consolidar de forma armónica como una buena práctica empresarial orientada a generar impacto tanto dentro de la organización como en su entorno. A través de la conformación de un comité con representación de la gerencia y trabajadores de diversas áreas, géneros y edades, la empresa creó un es-

pacio colaborativo para identificar riesgos, problemáticas y soluciones.

Uno de los logros más destacados de Epiroc fue el diseño y ejecución de un programa integral de diversidad e inclusión, que abordó brechas de liderazgo, gestión de equipos y prácticas discriminatorias. Para ello, se crearon subcomités encargados de desarrollar iniciativas específicas, como talleres de sensibilización, programas de desarrollo profesional para mujeres y reuniones enfocadas en fortalecer la participación femenina en la empresa. Además, se establecieron espacios de diálogo dirigidos al personal masculino para reflexionar sobre inequidades y sesgos de género, promoviendo un cambio cultural en toda la organización.

Con el lanzamiento del *Women Empowerment Programme* (WEP), la empresa impulsó el liderazgo femenino y aseguró la transversalidad de la equidad de género en todos sus procesos. Esta estrategia no solo atendió problemáticas puntuales, sino que también posicionó

la diversidad e inclusión como pilares de su agenda de responsabilidad social corporativa. En consecuencia, se implementaron planes de voluntariado y programas de formación diseñados para consolidar un entorno laboral más equitativo y respetuoso. Con la integración de estos principios en su estrategia organizacional, Epiroc fortaleció la cohesión interna, incrementó la motivación de sus empleados y mejoró su capacidad de adaptación a los constantes desafíos del mercado.

De la misma forma como lo hizo AstraZeneca y Epiroc, SKF integró la diversidad en su modelo de negocio como una respuesta a las barreras estructurales y culturales que enfrentaba. A través de la creación del Comité de Diálogo Social, la empresa superó la resistencia cultural inicial y la percepción errónea de que los derechos humanos y la sostenibilidad eran temas politizados. Este comité, integrado por empleados de diferentes cargos y áreas, tuvo un abordaje multicultural al incluir perspectivas locales y suecas, lo que facilitó la adaptación de políticas globales al contexto colombiano.



Este enfoque [proactivo hacia la diversidad e inclusión] ejemplifica cómo la diversidad puede integrarse eficazmente en los procesos corporativos, generando valor tanto para los empleados como para la empresa en su conjunto.



Entre las estrategias clave implementadas, SKF se destacó por su orientación en la diversidad y el liderazgo femenino, un área crítica en sectores tradicionalmente dominados por hombres, como las ingenierías. La empresa promovió la visibilización y el enfrentamiento de los sesgos de género mediante la formalización del comité y reuniones periódicas para garantizar la sostenibilidad del programa. Este proceso permitió no solo gestionar eficazmente los cambios, sino también posicionar a la diversidad como un valor central en la organización.

Además, SKF articuló su estrategia de sostenibilidad con la promoción de la diversidad, integrando ambos conceptos en un modelo de gestión que trascendió el cumplimiento normativo para convertirse en una ventaja competitiva. La empresa consolidó una red de champions internos con reconocimiento y liderazgo dentro de la organización, quienes facilitaron la adopción de nuevas prácticas y contribuyeron a una mayor aceptación de los cambios. Al mismo tiempo, la interacción con clientes comprometidos con la sostenibilidad sirvió como un motor adicional para implementar políticas inclusivas.

El impacto de estas iniciativas es evidente en la creciente sensibilización del personal: un 95 % de los empleados reconoció haber desarrollado una mayor conciencia sobre los sesgos hacia distintas poblaciones. Este avance no solo fortaleció el entorno laboral, sino que también optimizó la capacidad de los equipos para gestionar el cambio de manera efectiva. SKF demostró que la diversidad, lejos de ser un objetivo aislado, puede integrarse estratégicamente en la cultura organizacional,

Finalmente, Volvo abordó la diversidad como un eje transformador al establecer el Comité de Diálogo Social que incluía tanto a la gerencia como a los empleados, promoviendo la igualdad de condiciones para la participación de todas las voces. Este enfoque fomentó una comunicación más abierta y permitió que los trabajadores propusieran soluciones de manera equitativa, marcando un cambio

significativo en la cultura organizacional. La integración de este espacio no solo fortaleció el diálogo, sino que también impulsó una mayor cohesión y colaboración entre los niveles jerárquicos de la empresa.

Un aspecto central de su estrategia fue el desarrollo de un plan para mejorar la inclusión de mujeres en roles técnicos, tradicionalmente dominados por hombres. Para ello, Volvo implementó capacitaciones en diversidad y equidad de género, además de realizar cambios en los procesos de reclutamiento para garantizar igualdad de oportunidades. Estas acciones buscaron romper barreras estructurales y culturales, promoviendo una participación equitativa en áreas clave del negocio.

La empresa reconoció que las políticas de inclusión, aunque esenciales, no bastaban por sí solas; necesitaban ser respaldadas por acciones sostenidas y tangibles. Volvo implementó capacitaciones específicas para líderes, incentivó activamente la diversidad en las áreas técnicas, y creó mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto de estas medidas. Esto aseguró no solo el cumplimiento de sus objetivos, sino también un cambio profundo en la percepción y práctica de la inclusión dentro de la organización.

Las experiencias de estas empresas destacan que la promoción de la diversidad es una estrategia transformadora que mejora tanto el entorno laboral como el desempeño organizacional. Cada caso demuestra cómo la inclusión puede ser una herramienta clave para enfrentar barreras culturales y estructurales, fomentar la equidad y crear un ambiente más colaborativo y productivo.

Algunas prácticas recomendadas que se pueden establecer en otros lugares de trabajo son las siguientes:

- Crear espacios formales para el diálogo y la toma de decisiones que incluyan a empleados de diferentes géneros, edades, áreas y niveles jerárquicos. Estos

comités permiten abordar desafíos desde múltiples perspectivas y generar soluciones más inclusivas y efectivas.

- Implementar talleres y actividades que sensibilicen sobre temas como sesgos de género, equidad y trato justo. Las capacitaciones deben enfocarse tanto en el personal operativo como en los líderes, promoviendo el desarrollo de habilidades como la escucha activa y la gestión de competencias.
- Asegurar que las iniciativas globales de diversidad sean relevantes y aplicables a las realidades locales. Esto requiere involucrar a actores internos y externos, como clientes y comunidades, para garantizar su aceptación y éxito.
- Establecer métricas claras para evaluar el impacto de las acciones de inclusión, como la percepción de los empleados, el desarrollo de liderazgos diversos, y la representación equitativa en roles clave.

- Crear un ambiente de seguridad psicológica donde los empleados se sientan cómodos para expresar sus ideas y liderar iniciativas inclusivas. Esto fortalece la cohesión interna y permite que las acciones de diversidad sean sostenibles a largo plazo.

La promoción de la diversidad no solo mejora el clima laboral y la cohesión interna, sino que también genera un diferencial competitivo para las empresas. Al implementar buenas prácticas como las observadas en Atlas Copco, AstraZeneca, Epiroc, SKF y Volvo, las empresas pueden transformar su cultura organizacional, fortalecer sus procesos y posicionarse como líderes inclusivos en sus respectivos sectores. La clave está en tratar la diversidad no como un objetivo aislado, sino como un eje estratégico integral que conecta directamente con la sostenibilidad y el éxito empresarial a largo plazo.



Al implementar buenas prácticas como las observadas en Atlas Copco, AstraZeneca, Epiroc, SKF y Volvo, las empresas pueden transformar su cultura organizacional, fortalecer sus procesos y posicionarse como líderes inclusivos en sus respectivos sectores.



CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

03

DIAGNÓSTICO COMO BUENA PRÁCTICA

3. Diagnóstico como buena práctica

Nos enfocaremos en la buena práctica de realizar un diagnóstico serio, objetivo y profundo mediante diversos mecanismos para alcanzar el objetivo establecido. A continuación, se presentarán las prácticas destacadas que surgieron del proceso liderado en las empresas socias del Swedish Workplace Programme (SWP), precedido de un recordatorio de los objetivos iniciales del programa.

En términos generales, para evaluar la situación inicial en cada lugar de trabajo, se realizaron diagnósticos a través de encuestas y entrevistas semiestructuradas en todas las empresas participantes. Este proyecto, que incluyó la revisión de encuestas de clima, formularios de PQRS, entre otras herramientas internas y externas, permitió al programa identificar dinámicas comunes entre las compañías.

Uno de los hallazgos principales fue que las encuestas de clima laboral no exploraban suficientemente áreas clave como el diálogo social. En muchos casos, estas encuestas tampoco reflejaban con precisión el nivel de participación de los empleados en la toma de decisiones o en el desarrollo de su trabajo, y no lograban identificar las causas profundas de los problemas detectados.

Los diagnósticos internos, al depender principalmente de encuestas, tendían a ver el diálogo y a los empleados más como “clientes” de Recursos Humanos y menos como actores activos en el clima organizacional. Además, la credibilidad de estas encuestas y de los planes de acción resultaba baja, en parte debido a las realidades diarias y a la presión por resultados operativos. En muchas organizaciones, la estructura jerárquica fomentaba la reticencia de los trabajadores a expresar sus opiniones o sugerencias, debido al temor al juicio o a cometer errores. Esto creaba una cultura basada en quejas y estratificación que verticalizaba las iniciativas, limitando la construcción colaborativa y la adaptación. En este contexto, las quejas solían dirigirse ha-

cia empleados específicos considerados “problemáticos”, lo cual reducía las oportunidades de aprendizaje y análisis conjunto, y generaba frustración en la gerencia. Esta dinámica propiciaba un ciclo de desconfianza en la cultura organizacional, que carecía de una base sólida de seguridad psicológica.

Los sistemas de retroalimentación en estas empresas eran predominantemente unidireccionales, lo que limitaba la capacidad de los empleados para influir en la toma de decisiones, afectando su bienestar y su contribución al desarrollo de la organización. Aunque las gerencias reconocían el valor del personal, no siempre comprendían plenamente el impacto que tenía invertir en su desarrollo y empoderamiento, y su relación con el crecimiento organizacional. También faltaba reconocer la importancia de escuchar al personal y de valorar sus aportes.

La poca claridad respecto al impacto tangible de las relaciones con los empleados también se reflejaba en los criterios para la elección de líderes, quienes a menudo eran seleccionados por su desempeño técnico y evaluados únicamente en función de esta meta y su rol como contribuyentes individuales. Esto evidenciaba una brecha en las capacidades de manejo de personal, ya que las evaluaciones de liderazgo no incluían aspectos relacionados con el trato al talento humano. Esta falta de prioridad revelaba una confusión sobre el perfil de liderazgo necesario y las habilidades requeridas para una relación efectiva con los empleados.

En todas las empresas se observaban esfuerzos por mantener una comunicación corporativa, pero de forma unilateral: aunque existían múltiples medios y espacios informativos, la interacción era limitada y carecía de una verdadera doble vía. Esta situación se agravaba con mecanismos de quejas (PQR) que, estigmatizados o superficiales, no facilitaban un verdadero diálogo con el empleado.

En cuanto a la toma de decisiones, esta se veía obstaculizada por el temor derivado de jerarquías rígidas y una dependencia de las gerencias superiores. La gerencia media carecía de lineamientos claros e incentivos, y enfrentaba limitaciones en sus capacidades y herramientas para promover relaciones efectivas con los empleados más allá de cumplir metas y seguir directrices de la alta dirección. Esto reforzaba la percepción de que la responsabilidad sobre el personal recaía casi exclusivamente en Recursos Humanos.

En las empresas, se percibe una desconexión entre las políticas y valores de la casa matriz y su implementación en Colombia, especialmente debido a la dependencia de reportes a otros países de América Latina. Esto plantea un desafío significativo para incorporar valores suecos como la horizontalidad, el diálogo, la transparencia y la escucha activa en el entorno laboral local. Además, existe una diferencia notable en la concepción y relevancia de las relaciones sindicales, ya que en Colombia estas tienden a ser

percibidas como conflictivas, mientras que en el contexto sueco se consideran una herramienta clave para la construcción de consenso y diálogo social efectivo.

Los resultados de los diagnósticos fueron analizados en colaboración con la gerencia y empleados y validados en cada empresa para desarrollar por medio de los comités un plan de acción específico. Estos planes se centran en fomentar el conocimiento mutuo entre los miembros del comité y en impulsar cambios tanto a nivel personal como organizacional, a través de capacitaciones continuas, una comunicación fluida y un llamado a la acción. La intención era que los comités mantuvieran su funcionamiento activo por medio del diálogo y la cooperación entre gerencia y empleados, independientemente del enfoque temático, y que su impacto se extendiera a toda la organización, promoviendo mejoras en diferentes niveles: individual, del comité y de la empresa en general.



En todas las empresas se observaban esfuerzos por mantener una comunicación corporativa, pero de forma unilateral: aunque existían múltiples medios y espacios informativos, la interacción era limitada y carecía de una verdadera doble vía.

A través de este proceso, los empleados y la gerencia encontraron oportunidades para relacionarse en torno a fines comunes, descubriendo nuevas formas de hacer las cosas. Esta dinámica podría trascender los límites del comité e impactar positivamente las relaciones laborales en toda la organización, promoviendo una cultura de colaboración y mejora continua.

Habiendo abordado en términos generales la etapa de diagnóstico y los hallazgos comunes en todas las empresas, procedemos ahora a profundizar en los aspectos positivos observados en relación con dicho diagnóstico como buena práctica.

3.1. Limitaciones de las encuestas de clima en el diálogo social y participación activa

El diagnóstico de clima organizacional presenta limitaciones cuando se trata de capturar el diálogo social y la participación activa de los empleados. Las encuestas de clima suelen priorizar ciertos temas y, en muchos casos, no profundizan en aspectos esenciales del diálogo social, ofreciendo solo una visión superficial de la participación. Además, estas encuestas tienden a capturar una “instantánea” de la situación sin explorar las causas de fondo de los problemas, lo cual restringe su efectividad para fomentar una participación significativa, construir un ambiente colaborativo y generar soluciones duraderas.

Los ejemplos de Epiroc, Atlas Copco, AstraZeneca, Securitas y Electrolux destacan como buenas prácticas que fueron más allá de las encuestas de clima tradicionales, adoptando diagnósticos más profundos que promovieron el diálogo social. En el caso de Epiroc, el proceso comenzó con una encuesta general de diagnóstico que fue clave para establecer las bases del cambio organizacional. Este diagnóstico inicial permitió no solo una visión de las fortalezas y áreas de mejora, sino que también facilitó la conformación de un comité que representara a empleados de distintas áreas, géneros y edades, promoviendo un es-

pacio colaborativo donde las problemáticas se abordaron de forma participativa. La detección de oportunidades de mejora, como la comunicación, la planificación y el liderazgo, permitió priorizar áreas clave, impulsando un ambiente de diversidad e inclusión que fue mucho más allá de una evaluación superficial de clima.

En Atlas Copco, el diagnóstico inicial también fue fundamental, permitiendo la creación de espacios de gestión del cambio y fortalecimiento del entorno laboral. A través de talleres y ejercicios que ampliaron la información recogida en las encuestas, la empresa identificó necesidades y alineó intervenciones con las expectativas organizacionales, priorizando la ética, la transparencia y el liderazgo en un enfoque profundo de participación y diálogo social.

AstraZeneca llevó a cabo un análisis integral de sus dinámicas organizativas, lo cual proporcionó un marco claro para fortalecer el diálogo social al identificar áreas críticas en temas de comunicación, diversidad e inclusión. Esto permitió alinear los objetivos organizacionales con las expectativas y necesidades de los empleados, asegurando que todos los miembros de la organización se sintieran valorados y escuchados, en contraste con una evaluación limitada de clima organizacional.

En Securitas, el diagnóstico reveló las dinámicas de poder y las necesidades de representación que no habrían sido visibles solo mediante encuestas de clima. La creación del Comité de Diálogo Social representó un espacio donde los empleados pudieron expresar sus inquietudes y proponer soluciones reales. Este enfoque profundizado favoreció un ambiente de inclusión y participación genuina, destacando la importancia de abordar las dinámicas internas de poder y comunicación.

Electrolux, por su parte, identificó barreras significativas para la implementación efectiva de cambios, entre ellas, la resistencia de ciertos gerentes intermedios y la alta rotación de personal. Gracias a un enfoque más profundo

A close-up photograph of a male worker in a white hard hat and safety glasses, focused on his work. He is wearing a blue long-sleeved shirt and blue gloves. He is working on a piece of machinery, possibly a lathe or mill, with a yellow protective shield in front of him. The background shows a factory setting with various mechanical parts and equipment.

Las encuestas de clima suelen priorizar ciertos temas y, en muchos casos, no profundizan en aspectos esenciales del diálogo social, ofreciendo solo una visión superficial de la participación.

que el de una encuesta de clima, se pudieron identificar facilitadores clave, como el cambio en el liderazgo, que promovió una visión de inclusión y equidad.

Estos casos ilustran cómo ir más allá de una simple encuesta de clima organizacional es una buena práctica para fomentar el diálogo social real y construir entornos laborales que apoyen la participación activa de los empleados en procesos de cambio y mejora continua.

3.2. Necesidad de un enfoque integral: más allá de la encuesta

Las encuestas de clima no deberían funcionar solo como un ejercicio de “*lista de chequeo*.” Es fundamental que el proceso no termine en el levantamiento de datos, sino que avance hacia la construcción y el diálogo a partir de estos resultados. Esto implica presentar y discutir los resultados de forma abierta, formando grupos de referencia que puedan interpretar y complementar los hallazgos, y que actúen como impulsores de un cambio real. Al hacer esto, se evitan interpretaciones simplistas y se enriquecen las conclusiones con el contexto que aporta la participación activa de los empleados.

Por ejemplo, gracias a estos hallazgos iniciales, el comité fue estructurado en subcomités con agendas prioritarias que desarrollaron proyectos específicos, como la implementación de un plan de voluntariado corporativo y el lanzamiento del programa *Women Empowerment Programme* (WEP), destinado a fomentar el liderazgo y empoderamiento femenino en la empresa. La diversidad de iniciativas, como talleres de planificación y liderazgo, formaciones en derechos humanos, y sensibilización en equidad de género, permitieron abordar de manera integral las áreas de mejora identificadas.

Además, se implementaron estrategias específicas de comunicación y colaboración, como instructivos para la

toma de decisiones, grupos de charlas mensuales, y ferias virtuales de roles. Estas acciones mejoraron la interconexión y comunicación entre las áreas, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso de los colaboradores.

El diagnóstico también inspiró la creación de buenas prácticas, como el involucramiento individual y la creación de percepciones positivas, donde los colaboradores destacaron que participar en el comité y sus sesiones de diálogo les ayudó a desarrollar sus habilidades de liderazgo y empatía, y a mejorar la comunicación en la empresa. La percepción de pertenencia y propósito empresarial se tradujo en motivación para los participantes, y las iniciativas propias de los subcomités, tales como proyectos ambientales y de voluntariado, reflejaron un compromiso genuino y una mayor sinergia entre los colaboradores y la alta gerencia.

3.3. Empoderamiento y acción conjunta en la implementación de planes de mejora

Una buena práctica en el fortalecimiento del diálogo social es empoderar a todos los niveles de la empresa para participar activamente en el diagnóstico y en la implementación de soluciones. No se trata solo de que los gerentes desarrollen planes de acción en aislamiento, sino de crear espacios donde los equipos puedan dialogar, identificar retos y diseñar estrategias de mejora de manera conjunta. Esto permite responder auténticamente a las inquietudes de los empleados y fomenta un compromiso compartido en la ejecución de mejoras.

En el caso de Epiroc, el diagnóstico inicial no solo identificó áreas de mejora, sino que también inspiró prácticas como el involucramiento directo de los colaboradores en la creación de soluciones. Participar en el Comité de Diálogo y en sus sesiones les ayudó a desarrollar habilidades de liderazgo, empatía y comunicación. Esta percepción positiva de pertenencia y propósito en la empresa se tradujo en motivación para los participantes, quienes, a través de

los subcomités, impulsaron iniciativas propias, como proyectos ambientales y de voluntariado, promoviendo una sinergia genuina entre colaboradores y alta gerencia.

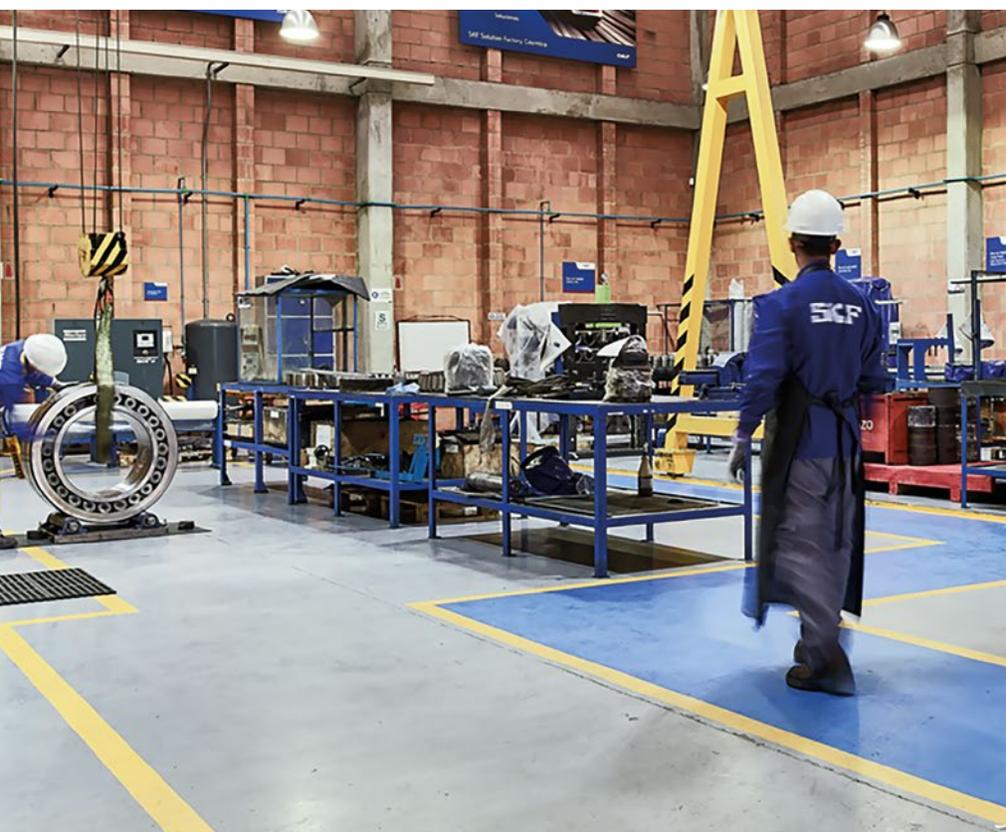
El diagnóstico en Epiroc se llevó a cabo mediante talleres y ejercicios derivados de una encuesta inicial, lo cual permitió identificar áreas críticas para la gestión del cambio y fortalecer el liderazgo corporativo. Estas sesiones no solo consolidaron los equipos, sino que también desarrollaron habilidades clave como la escucha activa y la gestión de competencias, vinculándolos con los ejes centrales del proceso: diversidad e inclusión, gestión del cambio, y ética y anticorrupción.

En Atlas Copco, el enfoque personalizado del diagnóstico adaptado a cada área de la empresa promovió el desarrollo significativo de prácticas de diálogo participativo y la construcción de una identidad organizacional sólida. La creación de comités voluntarios permitió abordar temas

prioritarios y establecer un modelo operativo que fortaleciera el compromiso de todos los niveles en la gestión del cambio. Así, junto a SWP, lograron implementar un diálogo social que mejoró sus procesos internos de cambio, promoviendo la inclusión y la colaboración.

La implementación de canales de comunicación efectivos, como reuniones informales con la gerencia, facilitó que los miembros de Atlas Copco asumieran un rol activo en la transformación organizacional. La capacitación en gestión del cambio dotó a los líderes de herramientas prácticas para movilizar el cambio en toda la empresa, generando un ambiente de confianza y apertura crucial para el éxito en la implementación de nuevas visiones y relaciones laborales.

SKF demostró el valor de un diagnóstico inicial profundo en la creación de su Comité de Diálogo Social, un paso esencial para la transformación organizacional. La identifi-



No se trata solo de que los gerentes desarrollen planes de acción en aislamiento, sino de crear espacios donde los equipos puedan dialogar, identificar retos y diseñar estrategias de mejora de manera conjunta. Esto permite responder auténticamente a las inquietudes de los empleados y fomenta un compromiso compartido en la ejecución de mejoras.



cación de “*campeones internos*” con alto grado de credibilidad facilitó el proceso al comunicar los beneficios de las iniciativas a empleados y directivos. Estos campeones promovieron un diálogo abierto y ayudaron a integrar las expectativas de los trabajadores en el diagnóstico, enriqueciendo la comprensión de las percepciones y necesidades reales de la organización.

AstraZeneca implementó comités centrados en la diversidad e inclusión como respuesta directa a su diagnóstico, brindando a los empleados un espacio para expresar opiniones y participar en la toma de decisiones. Esto empoderó a los equipos y fortaleció tanto la imagen interna como externa de la empresa. Al adoptar un modelo organizativo más horizontal y participativo, AstraZeneca no solo facilitó el intercambio de ideas y la innovación, sino que promovió un sentido de pertenencia que fue clave para la adaptación de políticas globales a contextos locales.

En Securitas, la inclusión de empleados y gerencia en el Comité de Diálogo Social promovió un ambiente de igualdad y transparencia que redujo la desconfianza entre ambos grupos. Este enfoque incluyó un plan específico para mejorar el clima laboral mediante la capacitación en liderazgo y comunicación para gerentes intermedios, transformando la cultura organizacional hacia una más colaborativa y respetuosa. Los talleres en comunicación asertiva y habilidades blandas fortalecieron a los líderes y empoderaron a los empleados, promoviendo un ambiente de pertenencia y autonomía en el trabajo.

Enecon adoptó un plan que no solo mejoró la inclusión de mujeres en roles técnicos, sino que también identificó barreras culturales para mejorar las condiciones laborales de todos. Con capacitaciones en diversidad y equidad de género y ajustes en los procesos de reclutamiento, Securitas avanzó hacia una cultura más inclusiva, promoviendo el crecimiento profesional y una comunicación efectiva entre todos los niveles de la organización.

En Electrolux, la creación de un Comité de Diálogo Social proporcionó un espacio seguro para que los empleados compartieran sus inquietudes y trabajaran juntos en soluciones, reforzando el compromiso de todos los niveles con la cultura organizacional y facilitando

3.4. Superar la desconfianza en los procesos de mejora y alinear con la estrategia corporativa

Un desafío crucial para lograr mejoras sostenibles es superar la falta de credibilidad que surge cuando las iniciativas o planes de acción no generan resultados visibles o tangibles. Para evitar que estos procesos sean percibidos como superficiales o desconectados de la operación, es fundamental comunicar los avances de manera transparente y continua. Esto implica consolidar la encuesta de clima laboral como una herramienta de aprendizaje y mejora, permitiendo identificar tanto los logros como las áreas de oportunidad, y utilizándola como punto de partida para fomentar diálogos constructivos en cada equipo.

En el caso de Epiroc, el diagnóstico inspiró la implementación de buenas prácticas, como el involucramiento directo de los colaboradores y la creación de percepciones positivas. Participar en el comité y en sesiones de diálogo ayudó a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo y empatía, y a mejorar la comunicación organizacional. Esto fortaleció la percepción de pertenencia y propósito, motivando a los participantes. Además, las iniciativas de subcomités, como proyectos ambientales y de voluntariado, reflejaron un compromiso auténtico y una mayor sinergia entre los colaboradores y la alta gerencia.

Atlas Copco, mediante un enfoque estructurado de diagnóstico y capacitación, no solo identificó fortalezas, como un equipo altamente comprometido y un ambiente de trabajo seguro, sino que también reconoció oportunidades para mejorar la gestión del cambio y la inclusión. Al implementar el marco ADKAR para la gestión del cambio, la empresa definió

un camino claro hacia la transformación, asegurando que sus metas futuras estén alineadas con la visión de ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia. Este enfoque estratégico de mejora continua es esencial para construir una cultura organizacional resiliente y adaptativa.

En SKF, el interés de los clientes en temas de sostenibilidad se convirtió en un impulso significativo para el cambio. La demanda de clientes comprometidos con prácticas responsables incentivó a la organización a integrar estas expectativas en su diagnóstico, destacando la importancia de responder a exigencias externas y revelando áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. La interacción con clientes permitió a SKF comprender el valor competitivo

y reputacional que las políticas de sostenibilidad podrían aportar, enriqueciendo su diagnóstico con valiosas perspectivas de mercado.

Por su parte, la marca sueca Securitas y su enfoque en la sostenibilidad proporcionaron un contexto favorable para implementar nuevas políticas. La participación activa de la gerencia fue clave para asegurar que las iniciativas del comité estuvieran alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando un entorno de diálogo continuo y constructivo entre empleados y directivos. Este compromiso promovió un ambiente colaborativo y empático, que consolidó la confianza y la cohesión dentro de la organización.



El diagnóstico inspiró la implementación de buenas prácticas, como el involucramiento directo de los colaboradores y la creación de percepciones positivas. Participar en el comité y en sesiones de diálogo ayudó a los empleados a desarrollar habilidades de liderazgo y empatía, y a mejorar la comunicación organizacional. Esto fortaleció la percepción de pertenencia y propósito, motivando a los participantes.



CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

04

**ACCIONES PARA
PROMOVER EL DIÁLOGO**

4. Acciones para promover el diálogo

En este punto, se abordarán las acciones concretas de algunos socios para promover el diálogo, se tomarán algunos ejemplos de los socios sobre los cuales se realizó la revisión documental de la aplicación del Programa SWP.

En este sentido, procederemos a hablar de cada una de las buenas prácticas identificadas que tenían como resultado promover el diálogo en las empresas. En primer lugar, se hablará de la buena práctica de sensibilización y reducción de brechas en habilidades blandas, luego de comunicación bidireccional, después el cambio de dinámica en las relaciones, más adelante se hablará de vincular el diálogo a la propuesta de valor de la empresa, posteriormente de mejorar la recepción de sugerencias, luego mejorar el liderazgo, después acercar las políticas de bienestar, posteriormente, el involucramiento de proveedores, socios o clientes, e involucrar equidad y diversidad, y finalmente, el fortalecimiento de comités y paso a instancias de diálogo con enfoque a largo plazo.

4.1. Sensibilización y reducción de brechas en habilidades blandas

Como parte del Programa, se implementaron actividades formativas en habilidades blandas en diversas empresas como Electrolux, Enecon y Securitas, abarcando temas como liderazgo, comunicación, gestión del cambio y seguridad psicológica. AstraZeneca, por su parte, llevó a cabo capacitaciones en diversidad e inclusión, seguridad psicológica y poder de influencia. Estas formaciones no solo establecieron reglas de respeto, escucha activa y aceptación, sino que también permitieron a los empleados desarrollar habilidades blandas que quizás no sabían que poseían, como el liderazgo.

A través de estas capacitaciones, se promovió el empoderamiento y la libertad de expresión, destacando los be-

neficios de una cultura diversa e inclusiva, como en el caso de AstraZeneca, SKF y Epiroc. A continuación, se resumen algunos resultados clave:

- 1. Empoderamiento y libertad de expresión:** En AstraZeneca, los miembros del comité destacaron cómo la participación les permitió sentirse empoderados y hablar abiertamente sobre inclusión y diversidad, creando un ambiente de crecimiento seguro y libre expresión.
- 2. Seguridad psicológica:** La implementación de seguridad psicológica, especialmente en Electrolux, permitió que los empleados se sintieran seguros al expresarse, creando un ambiente inclusivo y seguro.
- 3. Estructura y metodología sólida:** Gracias al enfoque estratégico del comité y la organización proporcionada por el SWP, se lograron resultados tangibles, como lo señalaron los miembros del comité en AstraZeneca, Epiroc y SKF.
- 4. Transformación personal y visibilización de sesgos:** En empresas como SKF y AstraZeneca, los empleados fueron capaces de reconocer y transformar sus sesgos, fortaleciendo el trabajo en equipo y creando un entorno seguro para la libre expresión.
- 5. Diversidad y liderazgo natural:** En AstraZeneca, SKF, Securitas y Enecon, se observó el surgimiento de liderazgos naturales fuera de la jerarquía tradicional, lo que fortaleció la movilización dentro de los comités y enriqueció los debates.
- 6. Evolución de conceptos:** En AstraZeneca, la comprensión de la diversidad y la inclusión evolucionó más allá de la comunidad LGTBQ+, abarcando as-

pectos sociales y laborales. SKF y Enecon también ampliaron sus conceptos de sostenibilidad y derechos humanos, integrándolos en las conversaciones cotidianas de los empleados.

Estas buenas prácticas no solo ampliaron el conocimiento de los empleados, sino que también mejoraron la comunicación interna, la percepción de los supervisores y el compromiso de los trabajadores, lo que, a su vez, contribuyó a un aumento en la productividad

4.2. Comunicación bidireccional

Dado que la mayoría de los socios contaban con culturas empresariales jerarquizadas y esfuerzos de comunicación predominantemente unilaterales, el modelo sueco de comunicación abierta y aprendizaje presentó desafíos para su implementación. Por ello, en varios socios no solo se promovió la comunicación como un aspecto clave del programa, sino que se crearon espacios de diálogo

y relación que favorecieron una comunicación más fluida y abierta. A continuación, se presentan algunos ejemplos de las actividades desarrolladas:

1. **Plan de comunicaciones e integración:** se implementaron estrategias como el uso de WhatsApp para mantener la comunicación con trabajadores fuera de la oficina principal, la creación de buzones de sugerencias físicos y digitales en áreas de operaciones, la optimización de Newsletters y canales existentes con herramientas de interacción, la creación de un blog para empleados, la producción de videos informativos sobre comunicación y el establecimiento de un plan de información y escucha por departamento o contrato.
2. **Plan de articulación y conocimiento:** se organizaron espacios periódicos para mejorar las competencias y enfoques de los empleados, como alianzas con grupos académicos, acompañamiento posterior a



Estas buenas prácticas no solo ampliaron el conocimiento de los empleados, sino que también mejoraron la comunicación interna, la percepción de los supervisores y el compromiso de los trabajadores, lo que, a su vez, contribuyó a un aumento en la productividad.



inducciones, oportunidades para rotación de áreas, historias de vida y crecimiento en la organización, reconocimientos horizontales por diálogo, empoderamiento e inclusión, y facilitación de espacios para el manejo de estrés y divulgación con pares. Estas actividades no solo mejoraron la comunicación, sino también promovieron el reconocimiento del trabajo de todos los colaboradores.

3. **Estrategias de relacionamiento:** se implementaron programas como “*café con diferentes líderes de la organización*”, embajadores temáticos y campañas de “*un minuto de*” en los que los líderes socializan y fomentan la discusión sobre temas clave como sostenibilidad, derechos humanos, diversidad e inclusión y seguridad psicológica. Durante estos procesos, los presentadores se convirtieron en entrenadores de sus equipos, profundizando en los temas y promoviendo un diálogo horizontal.
4. **Plan de liderazgo:** incluyó entrenamientos para líderes, establecimiento de expectativas de liderazgo y retroalimentación, y la coordinación de mensajes relacionados con el crecimiento y la mejora del plan de carrera, ajustando también los procesos de cambio.
5. **Inclusión del personal fuera de oficina:** se crearon espacios para compartir y reconocer a los grupos fuera de la oficina, facilitando el acercamiento entre áreas y generando oportunidades de crecimiento para los empleados en ubicaciones remotas.

En el caso de empresas como Epiroc, SKF y Enecon, se crearon espacios de sensibilización, como aquellos dirigidos a reducir las brechas de género y sesgos laborales, con actividades tales como: a. Reuniones para involucrar a las mujeres en la organización. B. Lanzamiento del programa *Women Empowerment Programme* (WEP), que buscaba promover el empoderamiento y liderazgo femenino, im-

plementar la equidad en los procesos laborales y crear un ambiente favorable para mejorar la cadena de valor.

Estos espacios ayudaron a fomentar las habilidades y conocimientos adquiridos en formaciones previas, generando nuevos diálogos que antes no existían.

En Electrolux, el comité diseñó un plan de acción que incluía Espacios de Relacionamiento, como sesiones con líderes y trabajadores y un “*work café*” que promovió un ambiente de diálogo más informal y relajado, permitiendo un mayor intercambio y generación de propuestas conjuntas.

En Securitas, el impacto del comité llevó a la reflexión sobre la gestión de Recursos Humanos y a mejorar las encuestas de clima laboral. A partir de allí, se crearon nuevos espacios de diálogo y escucha, y se dejó de percibir las encuestas de clima como un trámite, reconociendo su verdadera importancia en la organización. Esto condujo a un cambio en la gestión del área de Recursos Humanos y de algunos líderes, hacia una gestión más dinámica y comprometida con el personal.



En el caso de empresas como Epiroc, SKF y Enecon, se crearon espacios de sensibilización, como aquellos dirigidos a reducir las brechas de género y sesgos laborales, con actividades tales como: a. Reuniones para involucrar a las mujeres en la organización. B. Lanzamiento del programa Women Empowerment Programme (WEP), que buscaba promover el empoderamiento y liderazgo femenino, implementar la equidad en los procesos laborales y crear un ambiente favorable [...].

En SKF, el comité permitió nuevas discusiones sobre temas como sostenibilidad, promoviendo un dinamismo en las conversaciones y generando propuestas innovadoras. El programa de diálogo social en SKF se destacó como un ejemplo de superación de resistencias y adaptación de políticas globales a contextos locales, demostrando que la transformación cultural y operativa es posible y beneficiosa.

En Securitas, aunque existía un comité de convivencia, la percepción de desconfianza limitaba su impacto. Se evidenció que para que un comité funcione, debe ser diverso e incluir empleados de distintas regiones, géneros y niveles jerárquicos. Esto asegura que todas las perspectivas sean escuchadas y que se fomente un liderazgo participativo. Además, para superar los desafíos de la dispersión geográfica de la plantilla, se implementaron estrategias de comunicación que alcanzaran a todos los empleados, utilizando tecnologías como videoconferencias y aplicaciones móviles.

Por otro lado, el maltrato que enfrentaban algunos guardias de seguridad por parte de los clientes comenzó a disminuir gracias a los espacios de diálogo y políticas de apoyo implementadas. Esto permitió abordar los retos del sector con mayor confianza y un enfoque más humano hacia los empleados. Este mismo enfoque se aplicó en Enecon, donde el comité estableció canales de comunicación para tratar los problemas relacionados con los tratos hacia los trabajadores y mejorar la confianza en estos espacios de diálogo.

Consecuentemente, las empresas también han desarrollado protocolos claros para prevenir y abordar el maltrato hacia los empleados, implementando mecanismos de denuncia accesibles, medidas disciplinarias, y promoviendo capacitaciones sobre derechos laborales y bienestar. Esto no solo fortalece la lealtad del empleado, sino que mejora la imagen de la empresa y reduce la rotación de personal al crear un ambiente seguro y respetuoso.

Epiroc, por su parte, incorporó la voz de sus empleados en el diseño de sus políticas de equidad y liderazgo, asegurando que respondieran a las necesidades reales de la organización. Como resultado, se establecieron espacios de diálogo sobre equidad de género y empoderamiento femenino, donde se abordaron barreras y oportunidades para una mayor inclusión.

Por último, SKF implementó espacios de diálogo que permitieron a los empleados entender y aplicar las políticas de inclusión y responsabilidad social, estructurados en torno a temas como equidad de género, bienestar y diversidad. Estos diálogos permitieron identificar áreas de mejora y adaptar las políticas a las necesidades reales de los empleados.

4.3. Cambio de dinámica

Considerando las buenas prácticas observadas, se resalta un cambio significativo en la dinámica tradicional, en la que los trabajadores rendían cuentas a la gerencia. En algunos espacios desarrollados la gerencia la que rinde cuentas e informa a sus trabajadores, reconociéndolos como un activo fundamental dentro de la empresa.

Empresas como Enecon, SKF y Electrolux implementaron reuniones denominadas Townhalls, donde la gerencia informa a los trabajadores sobre su gestión, evidenciando su compromiso con la empresa y sus nuevas políticas.

Como se ha mencionado, este proceso no fue instantáneo, sino que fue el resultado de un recorrido que llevaron a cabo los socios del programa SWP y sus trabajadores. Primero se identificaron problemáticas a través de un análisis inicial, seguido de capacitaciones en habilidades blandas como comunicación y liderazgo, así como sensibilización en temáticas esenciales como derechos humanos, diversidad e inclusión.



Se identificaron mejoras personales y un respaldo notable por parte de los líderes; la mayoría de los encuestados manifestó contar con el apoyo de la dirección para implementar cambios. En cuanto a sostenibilidad, derechos humanos y políticas de inclusión, los resultados revelaron avances relevantes en diversas áreas de la empresa.

Lo más notable de todo es que las decisiones no se tomaron únicamente desde las altas esferas de la organización, sino que emergieron de los comités de participación de los trabajadores. Esto propició nuevas dinámicas que involucraron a toda la organización y permitieron discusiones más enriquecedoras y beneficiosas. Además, el hecho de que las soluciones provengan desde la base, es decir, de los propios trabajadores, permite abordar los problemas de manera más directa y gestionar las oportunidades de mejora sin intermediarios.

Cuando se integran diversos puntos de vista, que en la práctica significa incorporar a diversas personas en torno a la solución de problemáticas y la consecución de objetivos comunes en la organización, el entorno de trabajo mejora en todos los aspectos.

4.4. Vincular el diálogo al propósito u oferta de valor de la empresa

Un ejemplo claro de cómo vincular el diálogo al propósito de la empresa y su oferta de valor es el caso de SKF, que implementó un programa de diálogo social que resultó en la adopción de mejores prácticas en derechos humanos y sostenibilidad. Entre los logros más destacados de este programa se encuentran que:

La mayoría de los trabajadores encuestados reportaron mejoras significativas en áreas como la visión de sostenibilidad y las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Además, se evidenció una mejora en los canales de comunicación dentro de la empresa. También se observó un progreso en la alineación entre la política y la práctica, así como en el estilo de liderazgo y las iniciativas de SKF Care. Esto indica que la percepción de los empleados muestra un avance en la transición de seguir procedimientos rígidos hacia la implementación de actividades concretas con impactos tangibles.

En términos de cultura organizacional y empoderamiento, la mayoría de los encuestados al término del programa se sintieron más capacitados para expresar sus opiniones y compartir ideas dentro de sus equipos, y también reportaron una mayor sensación de inclusión en la compañía. En relación con la participación en la toma de decisiones, se observó un aumento en la percepción de los empleados sobre su implicación en discusiones y decisiones a todos los niveles.

Se identificaron mejoras personales y un respaldo notable por parte de los líderes; la mayoría de los encuestados manifestó contar con el apoyo de la dirección para implementar cambios. En cuanto a sostenibilidad, derechos humanos y políticas de inclusión, los resultados revelaron avances relevantes en diversas áreas de la empresa. Un 90 % de los encuestados considera que la empresa ha desarrollado una visión de sostenibilidad más clara, y un 86 % opina que el comité ha contribuido a mejorar las políticas de inclusión y derechos humanos.

Todos los encuestados coinciden en que la compañía es consciente de la importancia de los derechos humanos y está implementando estrategias para promoverlos en sus operaciones. Además, un 95 % de los participantes afirmaron haber aumentado su conciencia sobre los sesgos hacia diferentes grupos poblacionales, lo que indica un creciente interés en temas de diversidad.

El programa de sostenibilidad y derechos humanos de SKF ha demostrado ser efectivo en la integración de valores corporativos, la mejora del clima laboral y la promoción de una cultura inclusiva y equitativa. Los logros alcanzados y las lecciones aprendidas ofrecen valiosas orientaciones para otras empresas que deseen implementar programas similares y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad y los derechos humanos.

Según un entrevistado, anteriormente se centraban solo en la seguridad laboral y cuestiones ambientales; ahora, “*se vive de manera más integral*”, lo que significa que los trabajadores sienten que las políticas tienen una aplicación real y un impacto tangible. También se destacó cómo el comité ha influido en la compañía en su conjunto, no solo en lo relativo a inclusión, sino también en las relaciones internas y externas.

Por ejemplo, un entrevistado resaltó que, mediante encuestas y escucha activa, se identificaron áreas donde era necesario profundizar. Según su opinión, la sostenibilidad se ha convertido en un tema cotidiano, evolucionando de forma natural hacia la inclusión y los derechos humanos, con la aparición de embajadores de derechos humanos dentro de la organización que promueven y protegen estos valores en todas las áreas. También se ha transformado la percepción de los empleados sobre su capacidad para participar en la gestión del cambio, sintiéndose ahora habilitados para involucrarse activamente.

Otro participante mencionó que, aunque el programa SKF Care ya existía, el comité facilitó un impacto más concreto y permitió abordar temas que anteriormente no se discutían en la empresa. En este sentido, otro entrevistado coincidió, añadiendo que, aunque la sostenibilidad ya formaba parte de la organización, el reto era dar una visión propia desde cada rol y posición. La inclusión de nuevos temas como los derechos humanos, la equidad de género y la inclusión ha sido un avance notable, y los empleados perciben que ahora tienen un papel más activo en la creación de una cultura organizacional más justa y sostenible.

En conclusión, el caso de SKF expone fielmente que la integración de la sostenibilidad y los derechos humanos en la gestión empresarial genera transformaciones. Por un lado, la evolución en las percepciones y el compromiso activo de los empleados demuestra que una política bien diseñada puede trascender las directrices formales

y convertirse en acciones concretas con impacto real. SKF convirtió su discurso y valores corporativos en una vívida práctica diaria.

4.5. Mejora en la recepción de sugerencias, ideas y seguimiento

Un ejemplo destacado de mejora en la recepción de sugerencias, ideas y seguimiento es el caso de Securitas. Se ofrecieron talleres de formación en comunicación asertiva, uso del lenguaje, escucha activa y habilidades blandas de liderazgo. Estas capacitaciones mejoraron la capacidad de los líderes para gestionar conflictos y facilitar la cooperación entre departamentos y equipos.

Además, la confianza entre empleados y gerencia experimentó una mejora sustancial. Los trabajadores empezaron a ver el comité como una plataforma legítima para expresar sus inquietudes y colaborar en la búsqueda de soluciones. Esta transformación se reflejó en un aumento en el número de quejas recibidas, lo que indicaba que los empleados confiaban más en el comité para gestionar los conflictos, dejando atrás el miedo a interponer quejas y denuncias.

Asimismo, el comité promovió un diálogo más horizontal entre empleados y mandos intermedios, lo que mejoró la comunicación y la colaboración dentro de la organización.

Este caso demuestra cómo la mejora en la recepción de sugerencias y quejas por parte del comité generó una apertura al diálogo, manifestada en los elementos positivos ya descritos. Se destaca especialmente que los trabajadores perdieron el miedo a quejarse y a buscar oportunidades de mejora, lo que inicialmente resultó en un incremento en el número de quejas (que dejaron de tener una connotación negativa) presentadas ante el Comité de Convivencia Laboral. En suma, las quejas se interpretaron como una mejora en las relaciones.

4.6. Acercamiento de políticas de bienestar

Como se mencionó anteriormente, en el caso de Electrolux y Enecon se dio un énfasis particular en el acercamiento de las políticas de bienestar de la compañía. En el comité de la empresa, se estableció un enfoque específico de beneficios, información a empleados e ideas de mejoras. Sin embargo, es importante aclarar, como también lo reiteraron las gestoras del SWP en entrevistas, que el Programa nunca tuvo la intención de abordar temas relacionados con la negociación colectiva, el diálogo social con sindicatos, el relacionamiento laboral, la conflictividad o las relaciones sindicales. Aunque los sindicatos son actores fundamentales en las relaciones de trabajo, el programa se centró en el conjunto de los trabajadores y no en un enfoque específico sobre organizaciones sindicales.

En este contexto, el Plan de Beneficios no se concibió como una negociación colectiva para su mejora, sino más

bien como una oportunidad para fortalecer el conocimiento del personal sobre los beneficios existentes e identificar áreas de mejora que promovieran el bienestar laboral.

De esta manera, se impulsó una discusión en torno al como un motor de mejora en las condiciones laborales de los trabajadores, fomentando un diálogo abierto y comprometido con la mejora continua en la empresa y en las condiciones de sus colaboradores.

4.7. Involucramiento de proveedores, socios, o clientes

A medida que se desarrolló el programa y se llevaron a cabo sensibilizaciones y capacitaciones, tanto el comité como los trabajadores comprendieron la importancia de la responsabilidad social corporativa. Este concepto, junto con la sostenibilidad, abarca de manera transversal aspectos



Además, la confianza entre empleados y gerencia experimentó una mejora sustancial. Los trabajadores empezaron a ver el comité como una plataforma legítima para expresar sus inquietudes y colaborar en la búsqueda de soluciones.

tos como el bienestar de los trabajadores y la relevancia de vincular a proveedores y clientes, impactando así toda la cadena de valor.

Entre los principales facilitadores que impulsaron la implementación del programa, se destacaron los embajadores de derechos humanos, los campeones internos de sostenibilidad y una plataforma de diálogo con actores externos para abordar los desafíos relacionados con la sostenibilidad.

La implementación de políticas de derechos humanos e inclusión estableció a SKF como un referente. Estas políticas incluyeron programas de empoderamiento femenino y la lucha contra el techo de cristal, temas que anteriormente eran desconocidos para la organización. Se observó un cambio cultural significativo, donde los empleados ahora se sienten más libres para expresar sus derechos y participar en la toma de decisiones. Además, se establecieron mecanismos de diálogo continuo que mejoraron tanto la inclusión en el entorno laboral como la productividad (esto se pudo evidenciar con el grado de satisfacción de los empleados, la reducción de la alta rotación de personal y el aumento en las quejas, que ahora se perciben como una forma de expresar opiniones y no propiamente como algo negativo).

Esto demuestra cómo el involucramiento de clientes y proveedores ha sido fundamental para mejorar la implementación de nuevas políticas, cuyos resultados impactaron de forma directa la productividad. Es gratificante saber que estas políticas se han convertido en un referente en el sector.

4.8. Fortalecimiento de comités y paso a instancias de diálogo con enfoque a largo plazo

El Programa SWP destaca lecciones importantes relacionadas con el fortalecimiento de los comités y la promoción del diálogo social. En este contexto, se evidencia que la creación del comité de diálogo social ha sido un punto de inflexión en la relación entre la gerencia y los empleados. Este espacio formal y estructurado permite a los tra-

bajadores expresar sus inquietudes, identificar problemas y proponer soluciones. El diálogo y la escucha, sin duda, tienen un efecto directo en la generación de confianza de todos los miembros de una organización, puesto que crean un canal de comunicación entre la base de los trabajadores y la gerencia. Sus beneficios son variados y transcurren por toda la cadena de valor.

Sin embargo, es importante reconocer que los cambios culturales profundos requieren tiempo. Aunque las empresas han logrado avances, los resultados completos de los esfuerzos en inclusión y diálogo social aún están en proceso de materializarse. La transformación de la cultura laboral exige paciencia y un enfoque sostenido para que los nuevos valores y prácticas se integren plenamente en la rutina diaria de la empresa. Esto es fundamental para la replicación del programa, ya que los nuevos socios deben comprender que los resultados no son inmediatos. Por lo tanto, los programas de inclusión y diálogo social deben considerarse como inversiones a largo plazo, donde la sostenibilidad del cambio depende del compromiso continuo tanto de la alta dirección como de los empleados. Mantener el enfoque y la constancia es clave para asegurar que los avances perduren en el tiempo.

Asimismo, la continuidad de los comités tiene un efecto directo en los procesos y, consecuentemente, en los resultados. La confianza generada con el comité ha hecho que los trabajadores se sientan más escuchados y valorados, mejorando así el ambiente laboral, el empoderamiento de los trabajadores y la robustez de la cultura organizacional. La existencia y la reestructuración del comité son esenciales para consolidar una cultura de diálogo y colaboración. Cuando los empleados sienten que sus voces impactan de manera tangible en las decisiones empresariales, se sienten más motivados a participar activamente y a contribuir al éxito de la empresa.

La experiencia con el Programa SWP, particularmente en el caso de Securitas, ha dejado lecciones clave sobre

cómo fortalecer la participación y el diálogo en el entorno laboral mediante la creación de un comité de convivencia representativo y funcional. Para que el comité cumpla con su propósito, es fundamental que refleje la diversidad de la compañía, incluyendo empleados de distintas regiones, géneros y niveles jerárquicos, asegurando así que se representen adecuadamente las variadas perspectivas y necesidades. En Securitas, la percepción inicial de falta de representatividad del comité limitaba su efectividad y la confianza de los empleados en su utilidad. A fin de revertir esto, es esencial institucionalizar el comité y darle una estructura formal que perdure en el tiempo, de modo que su impacto no dependa solo del interés inicial, sino de un compromiso continuo de la organización.

Además, la transparencia en la operación del comité, mediante una comunicación regular sobre sus acciones y logros, contribuye a construir una relación de confianza con los trabajadores y a generar un cambio tangible en el ambiente laboral. Para dar continuidad y efectividad al programa una vez concluida la fase inicial de implementación

del SWP, se deben establecer indicadores de seguimiento que permitan evaluar el progreso de las acciones emprendidas, no hacerlo pone en riesgo su estabilidad y propósito en la organización. La creación de un plan concreto con metas evaluables y tiempos definidos es igualmente importante, ya que permite medir el éxito de las iniciativas y realizar ajustes cuando sea necesario.

Finalmente, aunque estos comités y espacios de diálogo facilitan la participación activa de los trabajadores, representan retos para su mantenimiento a largo plazo. Los nuevos socios y actores involucrados deben estar preparados no solo para aprovechar las ventajas del programa, sino también para enfrentar los desafíos que conlleva, tales como la gestión de un aumento inicial en quejas y conflictos, el manejo de conversaciones difíciles y la resolución de temas sensibles. El éxito sostenido de estos espacios de participación dependerá de su institucionalización y del compromiso con el seguimiento a los indicadores y el cumplimiento del plan de acción, lo cual fortalecerá la confianza y el sentido de pertenencia de los empleados en el proceso de cambio.



La transformación de la cultura laboral exige paciencia y un enfoque sostenido para que los nuevos valores y prácticas se integren plenamente en la rutina diaria de la empresa. Esto es fundamental para la replicación del programa, ya que los nuevos socios deben comprender que los resultados no son inmediatos.

CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

05

SEGUIMIENTO A ACUERDOS COMO BUENA PRÁCTICA

5. Seguimiento a acuerdos como buena práctica

El seguimiento a los acuerdos establecidos con los empleados es fundamental para fortalecer las relaciones laborales y garantizar la sostenibilidad de los procesos de cambio en las organizaciones. No se trata solo de escuchar sus inquietudes, sino de demostrar que sus aportes generan cambios concretos cuando es posible. Esto, particularmente, refuerza el compromiso y la confianza entre la dirección y los trabajadores, puesto que, al observar que sus opiniones son tomadas en cuenta y se cumplen los compromisos adquiridos, se fomenta un sentido de pertenencia y motivación dentro de la organización. Son variados los beneficios que trae la participación de todos los actores en una empresa.

Además, las empresas deben ser conscientes de que los cambios culturales requieren tiempo y un enfoque sostenido. A lo largo de los casos analizados, se ha evidenciado que la transformación de la cultura laboral no es un proceso inmediato, y las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar retrocesos. Esto significa que es fundamental realizar un seguimiento continuo de los acuerdos y establecer mecanismos de evaluación que permitan medir la efectividad de las iniciativas implementadas. El uso de indicadores claros y evaluaciones periódicas no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también asegura que los cambios deseados se integren plenamente en la cultura organizacional.

En conjunto, el seguimiento a los acuerdos con los empleados es una práctica que potencia la participación activa y la colaboración en el entorno laboral. Adoptar un enfoque de largo plazo y dar respuesta a las necesidades de los trabajadores no solo construye un entorno de trabajo más inclusivo y comprometido, sino que también genera beneficios sostenibles para la organización. Al integrar el diálogo social en su cultura y mantener un compromiso con los acuerdos, las empresas pueden asegurar un futuro más próspero tanto para sus empleados como para ellas mismas.

En Epiroc, los seguimientos finales del programa mostraron resultados tangibles, como un mayor empoderamiento de los empleados y mejoras en la comunicación interdepartamental. Las evaluaciones realizadas al concluir el programa fueron fundamentales para identificar y celebrar estos avances, destacando la importancia del seguimiento en la sostenibilidad de los logros obtenidos. Se formalizó el comité como de Diversidad e Inclusión.

Por su parte, la formalización del comité en SKF incluyó un seguimiento sistemático a través de reuniones trimestrales, lo que facilitó el diálogo continuo y la toma de decisiones informadas. Este mecanismo regular no solo garantizó la implementación efectiva del programa, sino que también permitió un seguimiento constante de los progresos y el ajuste de estrategias según las necesidades identificadas.

Finalmente, en Securitas, se enfatizó la importancia de un seguimiento constante para mantener los avances logrados en la gestión del cambio. Tras combinar evaluaciones periódicas con un respaldo continuo a los líderes, Securitas logró que sus empleados adoptaran de manera natural las nuevas dinámicas, integrándolas en su día a día. Además, el seguimiento constante permitió detectar oportunidades de mejora y realizar ajustes estratégicos, fortaleciendo así el impacto y la sostenibilidad de las transformaciones organizacionales.

Vale la pena resaltar que el seguimiento continuo permite el incremento de sentido de pertenencia hacia la empresa, por la sola generación de entornos participativos permanentes que permiten evaluar y mejorar continuamente. La instalación de un proceso de círculo virtuoso donde se hace constante planeación, ejecución, evaluación y mejora, permite que se instruyan modelos mucho más eficientes para la retención del talento y la construcción de entornos laborales productivos y armónicos.

5.1. ¿Por qué son buenas prácticas?

Una vez explicadas las buenas prácticas y se ha llevado a cabo el proceso, en este punto se argumentará por qué se considera una buena práctica. En este sentido, destacamos que una buena práctica implica la creación de espacios de diálogo participativos donde los trabajadores puedan contribuir con sus ideas y sentirse escuchados en relación con problemáticas o temas de interés para las empresas participantes. Además, busca abordar y reforzar aspectos como el liderazgo, la comunicación, la equidad, el empoderamiento y el sentido de pertenencia, entre otros.

Considerando lo anterior, las actividades de este programa se consideran una buena práctica porque un modelo de liderazgo efectivo genera efectos positivos en todos los niveles de la organización. Diversos estudios han demostrado los beneficios de contar con un liderazgo empoderador, que incluye aumentar la satisfacción de los trabajadores con su vida, su trabajo y su carrera. También fomenta un mayor compromiso con el empleador (enga-

gement) y crea un entorno propicio para el desarrollo de formas de trabajo más creativas, lo que resulta en mejores resultados para las organizaciones (Gulsen, 2023, pág. 18).

Ahora bien, es necesario hacer una explicación sobre el concepto de compromiso o “*engagement*” el cual puede ser definido como como: “*Un distintivo y único constructo que consiste en la unión de componentes cognitivos, emocionales y comportamentales que están asociados directamente con el desempeño individual de las personas*” (Traducción propia) (Davis & Van der Heijden, 2022).

Respecto de este concepto, en un estudio realizado por Harvard Business Review, en donde consultó a más de quinientos cincuenta ejecutivos respecto de la productividad de sus trabajadores y su nivel de compromiso (engagement) con la empresa, se encontró que el 71 % de quienes respondieron la encuesta establecieron que el compromiso del empleado (employee engagement) era algo muy importante para conseguir éxito generalizado en una organización (Harvard Business Review, 2016).



Las actividades de este programa se consideran una buena práctica porque un modelo de liderazgo efectivo genera efectos positivos en todos los niveles de la organización. Diversos estudios han demostrado los beneficios de contar con un liderazgo empoderador, que incluye aumentar la satisfacción de los trabajadores con su vida, su trabajo y su carrera.

De acuerdo con el estudio mencionado, los principales motores del compromiso en las empresas son los siguientes:

LOS MOTORES MÁS IMPORTANTES EN EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Harvard Business Review (2016, p.7)

De conformidad con este gráfico, se evidencia que existen cuatro motores principalmente considerados por los directivos encuestados frente al impacto en el compromiso de los trabajadores, y estos motores son:

- Reconocimiento dado a los trabajadores por su alto desempeño.
- Que los trabajadores tengan claro cómo su trabajo contribuye a la estrategia corporativa.
- Que los líderes “senior” estén comunicando y actualizando activamente la estrategia corporativa.

- Que las metas del negocio y de la empresa sea comunicado y esto sea entendido por todos los trabajadores.

Igualmente, se encuentran otros motores, en menor medida:

- Que las metas individuales de los trabajadores estén alineadas con las metas empresariales.
- Que las evaluaciones de desempeño estén alineadas con las metas corporativas.
- Que parte o la totalidad del salario de los trabajadores esté vinculada al cumplimiento de metas corporativas.
- Que la formación y desarrollo giren alrededor de las metas corporativas.

En este sentido, se pueden categorizar ciertos conceptos que están presentes en estos motores descritos como los son: Un buen modelo de liderazgo, buena comunicación, empoderamiento de los trabajadores, hacer sentir a los trabajadores que son escuchados, participación activa de líderes *senior*.

De esta forma, se observa cómo los principales motores para mejorar el compromiso de los trabajadores se unen con el Programa de SWP pues:

- Se trabaja en capacitaciones de liderazgo.
- Se empodera a los trabajadores y se les da un espacio para que sean escuchados y sientan que son tenidos en cuenta dentro de las decisiones corporativas.
- Se mejora la comunicación empresarial y se es más transparente.

- Se abordan situaciones que podrían ser problemáticas y se les intenta dar una solución, lo que genera un espacio de diálogo y una oportunidad para coordinar y coincidir las metas individuales con las corporativas.

Teniendo esto claro, se procederá a conectar el concepto de compromiso de los trabajadores con el de productividad. De acuerdo con ello, diversos autores que se mencionan a continuación han estudiado la relación entre compromiso y productividad.

Por un lado, para Armero Dueñas, de hecho en: *“Las empresas con mayor nivel de compromiso presentan un 9 % más de incremento en su cuenta de resultados”* (De Dueñas, 2011, pág. 53).

De acuerdo con el mencionado reporte de Harvard Business Review, desde hace tiempo se ha estado monitoreando el nivel de compromiso de los trabajadores en las empresas. Se ha comprobado que contar con empleados motivados e involucrados no solo maximiza la inversión de una organización en su capital humano, sino que también mejora la productividad y contribuye a la reducción de costes internos (Harvard Business Review, 2016), lo que resulta en empresas más eficientes.

Por otro lado, estudios recientes han demostrado que organizaciones que priorizan el bienestar de sus trabajadores, enfocándose en mantener baja rotación y alto compromiso—como Google, Nestlé, Roche, Starbucks y Disney—han alcanzado mejores resultados en comparación con empresas similares, llegando a una mejora del 9.7 % anual (Gulsen, 2023, pág. 156).

En este sentido, es evidente que el compromiso de los trabajadores influye directamente en la productividad de las empresas. Existe una relación positiva entre compromiso y productividad: a mayor compromiso de los emplea-

dos, mayor será el nivel de productividad, lo que se traduce en mejores resultados empresariales.

Siguiendo esta línea, diversos autores han estudiado la correlación entre el compromiso y la productividad. Por ejemplo, Imam et al. argumentan que múltiples investigaciones han demostrado que las empresas con colaboradores comprometidos obtienen una mejor productividad, así como otros resultados positivos, como una menor rotación y una mayor rentabilidad del negocio (2022).

Es relevante señalar que la investigación de Imam et al. se centra en un concepto denominado percepción del apoyo del supervisor (PSS, por sus siglas en inglés), que se refiere a cómo los trabajadores perciben que sus supervisores valoran sus contribuciones, ofrecen ayuda y se interesan genuinamente por su bienestar (Imam et al., 2022). Los autores llegan a las siguientes conclusiones dentro de su análisis: (Imam et al., 2022).



Se ha comprobado que contar con empleados motivados e involucrados no solo maximiza la inversión de una organización en su capital humano, sino que también mejora la productividad y contribuye a la reducción de costes internos.

- Las Organizaciones altamente jerarquizadas en general tienen un efecto negativo en el desempeño, y viceversa.
- El PSS da una percepción de seguridad en los trabajadores, lo que quiere decir que si existe una PSS, se genera la impresión de que la organización está cuidando a los trabajadores.
- Si un subordinado recibe el apoyo suficiente, es más probable que vaya a estar comprometido con la empresa.
- El lenguaje motivador en los supervisores afecta positivamente a los trabajadores, resultando en mejor creatividad, eficiencia, productividad, satisfacción laboral y mejor comunicación.
- La comunicación interna es necesaria para desarrollar las percepciones de los empleados, para construir relación entre la organización y los trabajadores.
- El PSS mejoró significativamente la productividad de los trabajadores, a través del compromiso de los trabajadores.
- Mejor comunicación interna aumenta el compromiso de los trabajadores, siempre que los trabajadores perciban el apoyo de sus supervisores.

Esto es relevante en el contexto del programa de SWP, ya que, como se mencionó anteriormente, este programa aborda elementos clave que fomentan el compromiso de los trabajadores, tales como la comunicación, el liderazgo, la sensación de ser escuchados y empoderados, así como la alineación de sus propósitos con los de la empresa. Estos beneficios contribuyen a mejorar el compromiso de los empleados, lo que, a su vez, incrementa la productividad,

teniendo en cuenta la correlación previamente explicada. En este sentido, el programa de SWP ofrece importantes ventajas, no solo en los mecanismos de diálogo, sino también en los de empoderamiento, al permitir que las personas se integren en la comprensión de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, alentar a las organizaciones a comprender la integralidad y las preocupaciones de sus empleados. Esto genera un efecto de sinergia que se traduce en la creación de valor a partir del bienestar, facilitado por el reconocimiento y la escucha activa.

Asimismo, la estrategia del programa puede contrarrestar fenómenos como la psicologización del trabajo, que a menudo surge de la falta de escucha. Este fenómeno puede dar lugar a modelos en los que se busca responsabilizar a los individuos por su propia situación sin considerar su contexto, lo que confunde el bienestar de la alta dirección con el de los empleados en general. Este enfoque puede bloquear el pensamiento creativo y provocar desmotivación entre los trabajadores (Priletski, 2013). Por esta razón, el programa de SWP puede mitigar estos efectos; al involucrar a los trabajadores en un proceso de escucha a través del comité, se establece un canal para el diálogo y la construcción conjunta. Este modelo reconoce que el bienestar se construye en una vía bidireccional y que el valor que los empleados aportan a las organizaciones se encuentra en la empatía y la colectividad, lo que facilita la escucha activa sin comprometer la autonomía en la toma de decisiones corporativas. De este modo, se establece un modelo más participativo que fomenta el entendimiento de la compañía y la sinergia entre sus objetivos y las capacidades y roles de los empleados.

De igual forma, el programa aborda aspectos que mejoran la percepción del apoyo del supervisor (PSS), lo que conlleva los beneficios mencionados anteriormente, ya que un entorno donde los trabajadores se sienten respaldados y valorados contribuye significativamente a su compromiso y productividad:

- El hecho de involucrar facilitadores o embajadores del programa, que usualmente se trataron de personas de alta dirección o supervisores, permite mejorar la cercanía entre el resto de trabajadores y estos supervisores.
- Ayuda a una comunicación interna más fluida entre los trabajadores y los supervisores, ya que la comunicación es uno de los pilares fundamentales del programa. Además, las oportunidades de mejora identificadas no solo eran documentadas, sino también debatidas de manera abierta en toda la empresa, fomentando un entorno de diálogo y colaboración que fortalecía la toma de decisiones y el compromiso colectivo.
- El programa no solo se centró en oportunidades de mejora sino que destacó fortalezas de las Em-

presas socias tales como la percepción clara de los colaboradores sobre las prioridades de la empresa, lo que ayuda a que los trabajadores entiendan cómo su trabajo impacta en dichas prioridades.

- El programa permite el enfoque de adaptabilidad para desarrollar no solo los objetivos sino las potencialidades de cada empresa.
- El programa no busca anteponerse a las necesidades de la organización, sino comprenderlas para poderlas resolver y gestionar a través de la teoría del cambio y la implementación de mecanismos de diálogo participativo y constructivo.
- El hecho de que se realizara en algunos socios decálogos y reglas de diálogo constructivo ayuda a tener una mejor y más clara comunicación interna.



La estrategia del programa puede contrarrestar fenómenos como la psicologización del trabajo, que a menudo surge de la falta de escucha.



En conclusión, el programa desarrollado en los diferentes socios demuestra un enfoque efectivo para gestionar las problemáticas que enfrentan las empresas, basándose en el entendimiento profundo de los seres humanos que integran la organización y en la creación de comités de diálogo. En un entorno laboral donde la generación de escenarios de diálogo y la resolución de controversias se han vuelto cruciales, especialmente en una era de cambios constantes como la del Siglo XXI, este programa ofrece una solución valiosa. Uno de los mayores desafíos que enfrentamos actualmente es construir espacios de diálogo que trasciendan la necesidad de una regulación formal para que se incorporen de forma armónica a la realidad de cada organización.

El programa de SWP facilita este proceso al ofrecer un enfoque diferencial que permite identificar y abordar espacios de mejora desde una perspectiva individual, pero adaptable a cualquier tipo de organización y sector.

La gestión corporativa contemporánea debe aspirar a crear un ambiente de trabajo que fomente la eficiencia y la productividad y además potencie el bienestar de los trabajadores. Está demostrado que los empleados satisfechos son más productivos (Ravina-Ripoll, Díaz-García, Ahumada-Tello, & Galván-Vela, 2024). Escuchar activamente se traduce en beneficios económicos tangibles, pues los activos intangibles que los trabajadores valoran influyen en su decisión de permanecer en una organización o buscar otras oportunidades. Así, el programa no solo promueve entornos de bienestar, sino que también reconoce que el trabajo es más que una fuente de ingresos; es un espacio que genera emociones y sensaciones que impactan a toda la organización (Rubio-Ávila, Aranda Beltrán, González Baltazar, & Gómez-Sánchez, 2020).

Es evidente que la productividad de los empleados solo se incrementa y se sostiene cuando ellos se sienten motivados a contribuir más (Chiavenato, 2011). En este sentido, el programa de SWP, apoyado en la teoría del cambio,

establece las conexiones necesarias y el sentido de compromiso que impulsan la obtención de resultados positivos en las empresas. Así, el fortalecimiento del diálogo y la colaboración entre los miembros de una organización no solo es un objetivo, sino una necesidad imperante para lograr un impacto significativo y duradero en el ambiente laboral.

Es fundamental seguir investigando el impacto de programas como SWP en los derechos laborales y en la sociedad, ya que su contribución a la transformación del mercado laboral y al fortalecimiento del diálogo social tiene un potencial para generar cambios estructurales. Aunque ya se han identificado resultados positivos, como la mejora en las condiciones laborales y la promoción de la equidad, es necesario continuar evaluando cómo estas experiencias impactan de manera más amplia en los derechos humanos, la inclusión social y la sostenibilidad en diferentes contextos. La cooperación internacional desempeña un rol clave en este proceso, ya que facilita compartir buenas prácticas y adaptar soluciones a diversas realidades locales.

Las investigaciones futuras pueden arrojar datos más detallados sobre cómo los programas de diálogo social pueden influir en políticas públicas y, por ende, transformar de manera más efectiva el mercado laboral. Además, es crucial profundizar en el análisis de cómo la cooperación internacional puede seguir siendo un motor para el cambio, impulsando la implementación de políticas inclusivas y justas a nivel global. Continuar investigando en estos campos contribuirá a consolidar un modelo de desarrollo laboral más ético y respetuoso de los derechos de los trabajadores, con un impacto duradero en la sociedad.

5.2. Indicadores

Uno de los temas clave de mejora identificado en el marco del programa de diálogo social y fortalecimiento cultural es la medición de los impactos en las compañías. Para ello, se proponen los siguientes indicadores, diseñados para evaluar y dar seguimiento a las buenas prác-

ticas detectadas a través de las experiencias corporativas expuestas en este estudio. Estos indicadores ofrecen una visión integral de los avances en aspectos como cultura organizacional, participación del personal, equidad, diversidad y liderazgo, entre otros factores clave.

Gracias a su flexibilidad, pueden ser aplicados en cualquier empresa u organización, independientemente del sector económico que desee replicar o promover iniciativas similares de diálogo, inclusión y mejora continua en su entorno de trabajo. Así, estos indicadores proporcionan una guía práctica y adaptable para acompañar la transformación cultural, fomentar el empoderamiento de los empleados y consolidar prácticas más humanas, sostenibles y productivas.

A. Cambio de mentalidad y cultura organizacional colaborativa

1. Participación en comités y espacios de decisión:

- Índice de participación multinivel: porcentaje de empleados de distintos niveles que participan en comités (incluyendo áreas operativas, mandos medios y gerencia). Un aumento indica mayor apertura y reducción de jerarquías rígidas.
- Percepción de inclusión cultural: porcentaje de empleados que sienten tener capacidad de influir en decisiones cotidianas (medido por encuestas). Un alza refleja el paso de una cultura “*impuesta*” a una “*compartida*”.

2. Responsabilidad compartida en la cultura:

- Índice de asunción de responsabilidad cultural: porcentaje de empleados que identifican la cultura como un esfuerzo colectivo, no solo de RR.HH. o directivos. Si aumenta, muestra que el “*bot-tom-up*” se internaliza.

B. Superación del miedo al error y fomento del empoderamiento

1. Seguridad psicológica y retroalimentación constructiva:

- Índice de seguridad psicológica: porcentaje de empleados que se sienten cómodos expresando ideas sin temor a represalias. Una tendencia positiva indica mayor apertura.
- Tasa de adopción de sugerencias de empleados: cantidad de iniciativas de mejora originadas por trabajadores que se implementan o se pilotan. A mayor adopción, mayor empoderamiento.

C. Rol del liderazgo en manejo humano y alineación con metas

1. Liderazgo colaborativo y coherente con valores:

- Índice de liderazgo empático (360°): medir empatía, escucha activa y respeto en evaluaciones a líderes. Una mejora continua sugiere líderes más integradores.
- Percepción de coherencia líder-valores organizacionales: Porcentaje de empleados que sienten que sus líderes ejemplifican valores de inclusión y diálogo.

2. Anticipación y Resolución de Conflictos:

- Tasa de resolución temprana de conflictos: número de situaciones resueltas por mandos medios antes de escalar. Un incremento indica líderes mejor capacitados en manejo humano.

D. Traducción de políticas a la práctica mediante espacios de diálogo

1. Frecuencia y calidad de espacios de diálogo:

- Reuniones de discusión de políticas: número de sesiones periódicas para revisar y adaptar políticas internas. Un aumento sostiene su institucionalización.
- Índice de comprensión de políticas en la práctica: porcentaje de empleados que entienden cómo aplicar las políticas a su labor diaria. Una mejora asegura que el diálogo no quede en teoría.

2. Diversidad de canales de retroalimentación:

- Cantidad y uso de canales de diálogo (buzones, encuestas interactivas, townhalls): un mayor uso indica una organización más abierta y bidireccional.

E. Fomento de la diversidad como buena práctica

1. Representatividad y participación equitativa:

- Porcentaje de comités con composición diversa: cuántos comités incluyen colaboradores de diferentes géneros, edades y áreas. Un aumento refleja esfuerzos por una toma de decisiones más inclusiva.

2. Equidad de género y empoderamiento femenino:

- Proporción de mujeres en roles técnicos y de liderazgo: incremento sostenido indica reducción de barreras estructurales.
- Cobertura de programas de empoderamiento (ej. WEP): número de participantes y resultados (ascensos, mayor involucramiento) tras su implementación.

3. Sensibilización y capacitación en diversidad:

- Tasa de participación en talleres sobre equidad y sesgos: un alza constante muestra mayor permeabilidad de la empresa a valores inclusivos.
- Mejora en percepción de diversidad (encuestas internas): más empleados reconociendo el valor de la diversidad y sintiéndose incluidos.

4. Adaptación de políticas globales al contexto local:

- Número de políticas ajustadas localmente: más políticas adaptadas a realidades regionales = mayor relevancia y aceptación.
- Aceptación interna/externa de políticas ajustadas: feedback positivo de empleados y clientes sobre pertinencia cultural de dichas iniciativas.

5. Impacto cultural y clima interno:

- Índice de inclusión en el clima laboral: porcentaje de empleados que perciben a sus equipos como inclusivos. Un aumento indica internalización de valores inclusivos.
- Reducción de quejas por discriminación: una baja en las quejas sugiere una cultura más justa y equitativa.

F. Diagnóstico como buena práctica

1. Calidad y alcance del diagnóstico:

- Diversidad de herramientas de diagnóstico: cantidad de métodos empleados (encuestas, entrevistas, focus groups). Más diversidad = análisis más integral.

- Índice de comprensión de causas raíz: porcentaje de empleados y líderes que entienden las causas reales de los problemas (no solo síntomas).

2. Credibilidad y aplicación del diagnóstico:

- Percepción de objetividad del diagnóstico: mayor porcentaje de empleados que reconocen el diagnóstico como representativo y fiable.
- Tiempo entre diagnóstico y plan de acción: un intervalo más corto refleja utilidad práctica del diagnóstico.

3. Mejora Continua posdiagnóstico:

- Iniciativas derivadas del diagnóstico implementadas: porcentaje de recomendaciones transformadas en acciones concretas.
- Índice de aprendizaje organizacional (percepción): aumento de empleados que ven a la empresa ajustando procesos a partir de aprendizajes previos.

G. Sostenibilidad en el tiempo y evaluación de resultados

1. Mantenimiento de la diversidad y el diálogo a largo plazo:

- Estabilidad o incremento de la diversidad en roles clave: permite evaluar si las iniciativas no son cosméticas, sino duraderas.
- Integración de la dimensión humana en indicadores de desempeño: inclusión de criterios de inclusión, equidad y participación en evaluaciones regulares de performance organizacional.

2. Impacto en la cadena de valor y reputación:

- Retroalimentación de proveedores y clientes sobre prácticas inclusivas: un aumento en la valoración externa indica consolidación de la diversidad como ventaja competitiva.



Es fundamental seguir investigando el impacto de programas como SWP en los derechos laborales y en la sociedad, ya que su contribución a la transformación del mercado laboral y al fortalecimiento del diálogo social tiene un potencial para generar cambios estructurales.



6. Propuesta a futuro

Investigación y evaluación del impacto de programas como SWP en Colombia

Es imperativo seguir investigando el impacto de programas como el *Swedish Workplace Programme (SWP)* en los derechos laborales y en la sociedad colombiana, ya que su capacidad para transformar el mercado laboral y fortalecer el diálogo social tiene un potencial significativo para generar cambios estructurales. Aunque el programa ha mostrado resultados positivos en las condiciones laborales dentro de las empresas, en términos de equidad, inclusión y sostenibilidad, su impacto en las políticas públicas aún no ha sido tan profundo. Resulta fundamental, por lo tanto, continuar evaluando cómo estas experiencias pueden contribuir a una transformación más amplia en la sociedad, abordando los problemas estructurales que enfrenta Colombia, como la informalidad laboral, la desigualdad salarial, la discriminación y las condiciones precarias de trabajo.

Una de las áreas más prometedoras es trasladar las prácticas de diálogo social y los enfoques exitosos del SWP al ámbito del **Estado como empleador**. En Colombia, el sector público desempeña un papel importante no solo como regulador, sino también como empleador de una gran parte de la población. La implementación de modelos de diálogo social en las instituciones estatales podría mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos. Al promover una comunicación abierta, se facilitarían la resolución de problemas como la falta de transparencia, la gestión ineficiente del talento humano y las tensiones laborales.

Además, llevar el **diálogo social** a las **políticas públicas** podría tener un impacto directo sobre las reformas laborales en Colombia. La práctica extensiva del diálogo

social, que involucra a gobiernos, empleadores y trabajadores, facilita la toma de decisiones más inclusivas, participativas y recibidas por todos los actores clave. Si se implementa este enfoque a nivel nacional, podría contribuir a la creación de políticas laborales más efectivas, adaptadas a las necesidades reales de los trabajadores y las empresas, y alineadas con los principios de justicia social y equidad. Esto es particularmente relevante para abordar problemas estructurales del país, como la **informalidad laboral** que afecta a un porcentaje significativo de la población, así como la **discriminación de género**, que persiste en muchos sectores económicos.

En este sentido, los programas de diálogo social pueden ser clave para **transformar las políticas laborales** en Colombia, creando un marco más inclusivo que permita que más trabajadores, especialmente los de sectores vulnerables, accedan a derechos laborales fundamentales. La implementación de estas prácticas en políticas públicas podría ser un motor para un cambio estructural en el mercado laboral, lo que a su vez podría promover un desarrollo más equitativo y sostenible en el tiempo.

Un factor clave para la implementación exitosa de este modelo en Colombia es la **cooperación internacional**. A través de alianzas con organizaciones internacionales, países y expertos en diálogo social, Colombia podría fortalecer su capacidad para adoptar buenas prácticas laborales y adaptarlas a su contexto. La cooperación internacional también es esencial para promover el intercambio de conocimientos y experiencias, asegurando que las soluciones propuestas sean prácticas y efectivas, no solo en el ámbito empresarial, sino también en el sector públi-

co y en la formulación de políticas. Este tipo de colaboración permite adaptar las lecciones aprendidas en otros países con realidades similares, optimizando el impacto y asegurando una implementación exitosa.

Por último, continuar investigando en estos campos no solo contribuirá a consolidar un modelo de desarrollo laboral más ético y respetuoso de los derechos de los trabajadores en Colombia, sino que también ayudará a resolver los problemas estructurales que enfrenta el país. Los resultados de estos programas, como el SWP, pueden ser una herramienta poderosa para fomentar la paz social, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y au-

mentar la competitividad del país. Un mercado laboral más justo y equitativo es verdaderamente esencial para construir una sociedad más cohesionada y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos sociales y económicos del futuro.

Este enfoque integral de investigación, implementación de buenas prácticas de diálogo social y cooperación internacional es clave para el futuro de las políticas laborales en Colombia y tiene el potencial de mejorar la productividad en diversas regiones, fortalecer la paz y generar un cambio positivo en el mercado laboral.



Los resultados de estos programas, como el SWP, pueden ser una herramienta poderosa para fomentar la paz social, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y aumentar la competitividad del país.



7. Bibliografía

- Atlas Copco Group (s.f.)** Acerca de Nosotros. Recuperado el 22 de septiembre de 2024, de: <https://www.atlascopco.com/es-co/about-atlas-copco/group>
- Atlas Copco Group (s.f.)** Atlas Copco en el Mundo. Recuperado el 22 de septiembre de 2024, de: <https://www.atlascopco.com/es-co>
- Akgüc, M., Beblavý, M., Cirule, E., & Kilhoffer, Z. (diciembre de 2018).** Industrial Relations and Social Dialogue in the Age of Collaborative Economy . Obtenido de CEPS: https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2018/12/IRS-DACE_Comparative.pdf
- Chiavenato, I. (2011).** Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. México D.F. : McGrawHill.
- Electrolux Group (s. f.).** History Timeline. Recuperado 22 de septiembre de 2024, de <https://www.electroluxgroup.com/en/history-timeline-1919-1929-26396/>
- Electrolux Professional Group. (s. f.).** Our company - Electrolux Professional Group. <https://www.electroluxprofessionalgroup.com/en/our-company/#:~:text=Our%20organization,and%20employs%20approximately%204%2C300%20people>
- Electrolux Group in brief. (s. f.).** Electroluxgroup.com. Recuperado 14 de septiembre de 2024, de <https://www.electroluxgroup.com/en/electrolux-group-in-brief-492/>
- Electrolux, la marca de electrodomésticos sueca, celebra 83 años de presencia en Colombia. (2023, 27 octubre).** La Nota Económica. Recuperado 10 de septiembre de 2024, de <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/electrolux-la-marca-de-electrodomesticos-sueca-celebra-83-anos-de-presencia-en-colombia/>
- Epiroc. (s. f.).** TGGE Banner video.mp4 [Vídeo]. Epiroc. <https://www.epiroc.com/es-co>
- Epiroc. (s. f.-a).** About the Group | Epiroc. Epiroc. <https://www.epirocgroup.com/en/about-epiroc/about-the-group>
- Gulsen, A. (2023).** Empowering leadership, follower reflection, and leader well-being: the benefits of empowering leadership for followers and leaders. nbn-resolving.org. <https://doi.org/10.25932/publishup-58256>
- Great PLace to Work (2024).** Certificación Atlas Copco Colombia Ltda. Recuperado el 23 de septiembre de 2024 de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/atlas>

- Davis, A. S., & Van der Heijden, B. I. (2022).** Launching the dynamic employee engagement framework: towards a better understanding of the phenomenon. *Employee Relations*, 45(2), 421-436. <https://doi.org/10.1108/er-08-2021-0338>
- De Dueñas, J. A. (2011).** Cómo mejorar la productividad y la competitividad de su empresa a través de las personas: la gestión del compromiso. *Harvard Deusto*, (208), 52-61. <https://www.harvard-deusto.com/como-mejorar-la-productividad-y-la-competitividad-de-su-empresa-a-traves-de-las-personas-la-gestion-del-compromiso>.
- Gay Puyal, F. (2006).** El salario emocional, clave para reducir el estrés . *Gestión Práctica de Riesgos Laborales: Integración y Desarrollo de la Gestión de la Prevención*, 44-47.
- Harvey, S., Henderson, M., Lelliot, P., & Hotopf, M. (2018).** Mental Health and Employment: much work still to be done. *The British Journal of Psychiatry* Cambridge University Press, 201-203.
- Harvard Business Review. (2016).** The Impact of Employee Engagement on Performance. En *Harvard business review analytic services*. https://hbr.org/resources/pdfs/comm/achievers/hbr_achievers_report_sep13.pdf
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022).** The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489-505. <https://doi.org/10.1108/ccij-08-2022-0102>
- Prilleltensky, I., & Stead, G. (2013).** *Critical Psychology, Well-Being and Work* . En Oxford, *The Oxford Handbook of the Psychology of Working* (págs. 19-36). Oxford: University of Oxford.
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024).** Emotional Wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Emerald Insight JMD*, 236-252.
- Rubio-Ávila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Gómez-Sánchez, R. V. (2020).** El Concepto de Salario Emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*. Volumen 4, No. 8, 15-24.

8. Anexo

Electrolux

Electrolux es una empresa sueca fundada en 1919 a partir de un acuerdo entre AB Lux y Svenska Elektron AB para mejorar la comercialización de sus productos. Con sede en Estocolmo, Suecia, distribuye electrodomésticos en más de 110 países y emplea a aproximadamente 4,300 personas en su sede principal. En 2023, la compañía contaba con 45,000 empleados globalmente y reconocidas marcas como Electrolux, AEG y Frigidaire. Electrolux se enfoca en innovar la experiencia del consumidor, impulsando así su crecimiento económico a largo plazo, ofreciendo una amplia gama de productos, incluyendo refrigeradores, hornos y aspiradoras.

En Colombia, Electrolux comenzó su historia hace más de 80 años, fundándose en 1940 con el objetivo de ingresar al mercado local con tecnología y diseño europeo. Sin embargo, se identificó que los consumidores colombianos no asociaban la marca con la identidad sueca. Al inicio del programa con SWP la nueva dirección en Colombia busca fortalecer esta conexión, mejorando la comunicación y promoviendo la inclusión, la participación de todos los niveles y el empoderamiento de los empleados, en el contexto del Swedish Workplace Programme (SWP).

Electrolux enfrenta varios retos clave en su estructura organizacional y dinámica de trabajo. Uno de los principales desafíos es su estilo de liderazgo tradicional y jerárquico, que limita la capacidad de adaptación y el flujo de comunicación en la empresa. Además, existe una falta de empoderamiento a nivel intermedio, lo que impide que los mandos medios tomen decisiones ágiles y se sientan responsables de impulsar cambios. Este problema se ve exacerbado por dificultades en el trabajo en equipo entre departamentos, lo cual afecta la colaboración y coordinación en la ejecución de proyectos y la consecución de objetivos comunes. Estos desafíos subrayan la necesidad de una cultura organizacional más inclusiva y participativa que permita una mayor cohesión y autonomía en todos los niveles de la empresa.

EPIROC

Epiroc en Colombia es una filial de Epiroc AB, una empresa sueca líder en la producción de equipos para minería y construcción, con sede en Bogotá D.C. La compañía ofrece soluciones innovadoras y sostenibles en estos sectores y, para 2023, contaba con casi 18,000 empleados en todo el mundo, con el 9 % de sus operaciones y el 14 % de sus ingresos provenientes de Sudamérica. Epiroc opera a través de ocho divisiones centradas en servicios, equipos y partes para minería, ingeniería y construcción.

Según entrevistas realizadas en el marco del programa Swedish Workplace Programme (SWP), Epiroc presentaba una cultura organizacional predominantemente masculina y enfrentaba desafíos en términos de comunicación, liderazgo, inclusión y empoderamiento características del sector minero en el que se desempeña. Anteriormente parte de Atlas Copco, la empresa se separó en dos entidades distintas. La encuesta del programa reveló la necesidad de priorizar la toma de decisiones, la responsabilidad social corporativa y mejorar la comunicación bidireccional para fortalecer la escucha y la participación. Se subrayó la importancia del liderazgo inclusivo y del empoderamiento a todos los niveles, ya que son considerados activos intangibles valiosos para mejorar la organización. Además, la responsabilidad social se centró en políticas de derechos humanos y su conexión con el negocio y el relacionamiento con los clientes.

ATLAS COPCO

Atlas Copco ha estado presente en la industria colombiana desde 1986, proporcionando equipos y servicios en sectores como el petrolero, minero, manufacturero, industrial y de construcción. Esta empresa forma parte de un grupo industrial sueco con una larga trayectoria, fundado en 1873 en Estocolmo, y actualmente opera en más de 180 países, destacándose en la fabricación de compresores, expansores y herramientas industriales, así como en servicios de mantenimiento y soporte técnico. A nivel global, Atlas Copco emplea cerca de 44,000 personas, mientras que en Colombia cuenta con más



de 150 empleados. La empresa ha sido reconocida como una de las mejores empleadoras del país para el periodo 2024-2025 por Great Place to Work, destacando aspectos como la comunicación, el trabajo en equipo y un ambiente laboral positivo, donde el 85 % de los empleados considera que es un excelente lugar para trabajar.

En el marco del programa Swedish Workplace Programme (SWP), se identificaron desafíos relacionados con la gestión del cambio y las estrategias de participación del personal y los empleados en las tomas de decisiones. Esto llevó a la creación de un comité de Gestión del Cambio.

SKF

Desde su fundación en 1927, SKF ha mantenido una presencia estratégica en Colombia, comenzando como Chumaceras y Bolas, enfocándose inicialmente en la importación de productos industriales como rodamientos, motores y maquinaria. En 1929, la empresa adoptó el nombre de Compañía Sudamericana SKF Colombia S.A., lo que marcó un hito en su evolución.

Hoy en día, Bogotá es la sede principal de SKF Latin American Ltda., desde donde se gestiona el desarrollo económico e industrial en la región, incluyendo Ecuador, Centroamérica y el Caribe. En esta ciudad se encuentra la “*SKF Solution Factory*”, un centro integral que ofrece soluciones técnicas y de mantenimiento para la industria, que abarca la remanufactura de productos, el monitoreo de maquinaria y servicios de consultoría en mantenimiento y lubricación. Este centro cuenta con cinco plataformas tecnológicas, un centro de entrenamiento y un área especializada en servicios industriales.

SKF es reconocida por su enfoque tecnológico en la fabricación de rodamientos y su especialización en el sector de petróleo y gas, trabajando de cerca con sus clientes para brindar servicios técnicos especializados. Además, SKF Latin American Ltda. se ha destacado por sus altos estándares de gestión, logrando certificaciones como ISO 9001, OHSAS 18001 e ISO 14001, lo que le permite cumplir con regulaciones locales y promover prácticas laborales seguras y sostenibles en los países donde opera.

Al momento de inicio del programa del Swedish Workplace Programme (SWP), SKF experimentó la llegada de un nuevo director en un contexto de pandemia. El entorno sectorial se ha centrado en aspectos técnicos y operativos, lo cual ha generado dificultades para la adopción de prácticas de sostenibilidad y derechos humanos, cada vez más demandadas por clientes clave. Esto ha resaltado la necesidad de avanzar hacia un modelo más integral que aborde tanto los aspectos ambientales como sociales de la mano con el crecimiento humano.

Astrazeneca

AstraZeneca plc (AZ) es una empresa multinacional farmacéutica y biotecnológica de origen británico-sueco, con sede en el Campus Biomédico de Cambridge, Inglaterra. Su portafolio incluye tratamientos para enfermedades graves en diversas áreas, como oncología, cardiovascular, gastrointestinal, infecciones, neurociencias, respiratorio e inflamación. La compañía también desempeñó un papel fundamental en el desarrollo de la vacuna contra el COVID-19 en colaboración con la Universidad de Oxford.

Fundada en 1999 tras la fusión de la sueca Astra AB y el grupo británico Zeneca, que surgió en 1993, AstraZeneca se ha establecido como una de las principales empresas farmacéuticas a nivel mundial. A lo largo de los años, ha realizado importantes adquisiciones, incluyendo Cambridge Antibody Technology en 2006, MedImmune en 2007, Spirogen en 2013 y Definiens en 2014. Sus centros de investigación y desarrollo están ubicados estratégicamente en Cambridge (Inglaterra), Gotemburgo (Suecia) y Gaithersburg (Maryland, EE. UU.).

En la región andina, AstraZeneca se enfrenta a un entorno laboral caracterizado por una fuerza laboral joven y dinámica, enfocada en ventas y con una mentalidad diversa. La empresa ha manifestado su compromiso con la diversidad e inclusión, promoviendo la participación activa de empleados de la comunidad LGTBIQ+. Actualmente, está llevando a cabo un programa de diálogo social que busca mejorar la gestión de sus comités, especialmente en lo que respecta a la diversidad y la inclusión. Lo anterior debido a que la inclusión en el entorno laboral se veía obstaculizada por la falta de mecanismos efectivos para abordar la diversidad, lo que complicaba la dinámica de trabajo en comités. Finalmente, los cambios en el liderazgo del comité durante el programa presentaron retos adicionales para mantener el impulso en las iniciativas de inclusión y sostenibilidad.

Volvo

Desde 1927, la sede mundial de Volvo ha permanecido en Gotemburgo, Suecia, mientras que la sede regional para América se localiza en Mahwah, Nueva Jersey, y en Shanghái para la región APAC. La empresa cuenta con fábricas en diversas ubicaciones, incluyendo Gotemburgo, Gante (Bélgica), Charleston (Estados Unidos) y varias ciudades en China, como Chengdu, Daqing y Taizhou, lo que permite que sus vehículos sean comercializados en más de 100 países y reflejen su amplia presencia global.

En Colombia, la división de camiones y buses de Volvo ha enfrentado desafíos significativos en relación con la inclusión de mujeres en puestos técnicos, donde la mayoría de las empleadas se encontraban en áreas como Contabilidad y Finanzas. Adicional-

mente, la empresa experimentaba una alta rotación de personal, lo que afectaba la estabilidad organizacional y la continuidad de los procesos internos.

Los desafíos iniciales que Volvo enfrenta incluyen la incorporación de mujeres en áreas técnicas, donde las políticas de inclusión existentes no se implementaban de manera efectiva, generando un entorno laboral poco acogedor. La alta rotación de personal, impulsada por la falta de oportunidades de crecimiento y una percepción de desvalorización, afecta el compromiso de los empleados y provoca cambios frecuentes en el Comité de Diálogo. Asimismo, la estructura jerárquica de la empresa dificulta la comunicación efectiva entre los niveles inferiores y la alta dirección, aumentando la desconfianza de los empleados hacia sus líderes y perjudicando el clima laboral.

Securitas

Desde su fundación en Suecia en 1934, Securitas ha tenido como propósito hacer del mundo un lugar más seguro. Al establecerse en Colombia en 2007, la empresa se destacó por su compromiso con la inclusión laboral y el respeto a los derechos humanos, empleando actualmente a aproximadamente 8,700 personas en el país. En sus inicios, Securitas operaba bajo el nombre de Burns, pero fue adquirida por la multinacional sueca, conocida por su enfoque en sostenibilidad y derechos humanos.

Al momento de inicio del programa, de los retos más significativos eran el liderazgo tradicional castrense característico del personal del sector, y la alta rotación de personal en todo el sector de seguridad. La dispersión geográfica de los empleados en diversas ubicaciones, a menudo dentro de las instalaciones de los clientes, ha complicado la implementación uniforme de políticas y la supervisión directa, lo que entorpece la gestión de cambios desde la oficina central.

Adicionalmente, el Comité de Convivencia, aunque existía en teoría, no funcionaba idóneamente en la práctica, lo que resultaba en una falta de representación y confianza por parte de los empleados. La estructura organizacional era rígida y jerárquica, con un enfoque de mando similar al militar, lo que limitaba el diálogo efectivo y generaba desconfianza entre los empleados y la gerencia. También había una desconexión entre los intereses de la gerencia y los de los empleados, lo que obstaculizaba el compromiso con iniciativas para mejorar el clima laboral y la comunicación. La comunicación en Securitas era deficiente, careciendo de espacios adecuados para la divulgación de información, lo que dificultaba la interacción entre los diferentes niveles organizacionales y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo.

Enecon

Enecon es una empresa colombiana de origen familiar que forma parte de la cadena de valor de EPM y está incluida en un programa orientado a mejorar sus prácticas internas y fomentar el cambio organizacional. La compañía enfrenta una serie de retos significativos debido a su estructura jerárquica tradicional y su cultura familiar, así como a las características informales y masculinizadas de su sector. Entre los desafíos específicos se encuentran una alta rotación de personal, un liderazgo tradicional y retador, y una visión corporativa en transición debido a su reciente y rápido crecimiento.

El 80 % de su plantilla está compuesto por personal técnico y operativo, distribuido en diversas regiones, lo cual dificulta la gestión de recursos humanos y el desarrollo de estrategias de bienestar. Además, existe una limitada comprensión del valor del recurso humano, lo cual ha sido un obstáculo para implementar un enfoque centrado en el bienestar de los empleados. También se ha dado prioridad a la creación de un comité fuerte, lo que ha propiciado un espacio para hablar abiertamente sobre los problemas que enfrentan.

A pesar de estos desafíos, el programa ha comenzado a mostrar resultados positivos, ya que el vínculo con una empresa ancla como EPM ha fortalecido el compromiso de Enecon con sus clientes. Se espera que el programa concluya en mayo del 2025, con la meta de haber instaurado una cultura de cambio y mejorado la participación y bienestar de sus empleados.



CONSTRUYENDO PUENTES

Mejores prácticas y recomendaciones para promover
el diálogo social en los entornos laborales colombianos

