

Estudios de caso en RESPONSABILIDAD
SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD 2018

María Claudia Romero Amaya
Óscar Iván Pérez Hoyos
Editores



Por la igualdad de género: AVANCES DESDE EL SECTOR PRIVADO

Contribuciones al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5

Universidad
Externado
de Colombia

MARÍA CLAUDIA
ROMERO AMAYA

ÓSCAR IVÁN
PÉREZ HOYOS
(EDS.)

**POR LA IGUALDAD
DE GÉNERO: AVANCES
DESDE EL SECTOR PRIVADO
CONTRIBUCIONES AL OBJETIVO
DE DESARROLLO SOSTENIBLE 5**

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Por la igualdad de género : avances desde el sector privado contribuciones al objetivo de desarrollo sostenible 5 / Patricia Herrera Kit [y otros] ; María Claudia Romero Amaya y Óscar Iván Pérez Hoyos (eds.). — Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2020.

388 páginas : ilustraciones, gráficos, mapas, fotografías ; 24 cm.

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN: 9789587904826

1. Mujeres — Condiciones sociales — Colombia 2. Mujeres — Condiciones socioeconómicas — Colombia 3. Identidad de género — Aspectos sociales — Colombia 4. Igualdad de la mujer — Colombia 5. Derechos de la mujer — Colombia 6. Mujeres campesinas — Condiciones socioeconómicas — Colombia I. Romero Amaya, María Claudia, editora II. Pérez Hoyos, Óscar Iván, editor III. Universidad Externado de Colombia IV. Título

305.42

SCDD 21

Catalogación en la fuente — Universidad Externado de Colombia. Biblioteca EAP.

diciembre de 2020

ISBN 978-958-790-482-6

© 2020, MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA Y ÓSCAR IVÁN PÉREZ HOYOS (EDS.)

© 2020, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá

Teléfono (57 1) 342 0288

publicaciones@uexternado.edu.co

www.uexternado.edu.co

Primera edición: diciembre de 2020

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Asistente editorial: Luz Adriana Gómez Gómez

Corrección de estilo: Luis Fernando García Núñez

Composición: María Libia Rubiano

Impresión y encuadernación: Panamericana, formas e impresos S.A.

Tiraje: de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO II

*Consolidando un camino hacia la equidad de género
en la industria cementera: el caso de Holcim Colombia*

SANDRA MILENA MIKAN^a

LUISA MARÍA YEPES^b

MARÍA CLAUDIA ROMERO AMAYA^c

Se agradece de manera especial el acompañamiento de Eunice Herrera, directora de Recursos Humanos de Holcim Colombia, a Andrea Ramírez, María Cristina Cortés y Ángela Torres, por el apoyo brindado a las investigadoras en la realización del estudio de caso.

RESUMEN

La participación de las mujeres en el sector de la construcción se ha incrementado en los últimos años. Esto, debido a cambios en el propio mercado laboral, pero también, y sobre todo, a la responsabilidad que tienen las empresas de fomentar la igualdad, la equidad y la diversidad de género en el desarrollo de sus procesos. Para ello, se trabaja en el diseño de programas, estrategias e iniciativas, encaminadas a la garantía de los derechos y oportunidades laborales para mujeres y hombres. Del mismo modo, se observa el desafío de incluir personas que tienen otro tipo de orientación sexual e identidad de género no tradicional. A pesar de esto, todavía se siguen presentando obstáculos, barreras o como suelen denominarse “techos de cristal”, que limitan el desarrollo personal y profesional de la mujer y a la vez intensifican las desigualdades y brechas entre los géneros en el ámbito laboral. En este contexto, el presente estudio de caso tiene como objetivo explicar los efectos de la estrategia gerencial de transversalización de género desarrollada por Holcim Colombia desde el 2015, sobre la participación laboral de la mujer en la organización. Así mismo, se mostrarán los principales hallazgos encontrados en la presente investigación, los cuales fueron: potencial de la estrategia para aportar a otros ODS; réplica de las actividades e iniciativas al exterior de la Compañía; la igualdad de género como parte del ADN corporativo de Holcim Colombia; el liderazgo y compromiso del CEO y la alta gerencia; reconocimiento de las prácticas y acciones de la empresa

-
- a Politóloga con énfasis en gestión pública de la Pontificia Universidad Javeriana, especialista en proyectos de desarrollo de la Escuela Superior de Administración Pública y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.
 - b Psicóloga de la Universidad Santo Tomás, con enfoque organizacional y vocación humanista que fortalece la gestión con el talento humano. Especialista en gerencia de recursos humanos y magíster en responsabilidad social y sostenibilidad de la Universidad Externado de Colombia.
 - c Estudiante de doctorado en estudios políticos, magíster en gobierno y políticas públicas. Docente investigadora en temas de responsabilidad social y sostenibilidad.

frente a la equidad de género y su Plan 2030 como mapa para incrementar la participación laboral de la mujer. Por último, se presenta una propuesta de oportunidades de mejora enfocadas a la alineación de la empresa con sus grupos de interés; establecimiento de alianzas con entidades de formación y educación en materia de equidad de género; fortalecimiento de los canales de difusión de la estrategia de equidad de género en algunos de los niveles organizacionales dentro de las plantas de cemento y concreto, empoderamiento de los niveles y áreas de la organización en el desarrollo de las actividades, entre otros aspectos que se hallarán en el apartado de las lecciones del caso y que le permitirá a Holcim Colombia fortalecer su estrategia de transversalización de género.

Palabras clave: Enfoque de género, techos de cristal, transversalización de género, gestión responsable y cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

Las barreras, impedimentos y situaciones que enfrentan las mujeres al momento de acceder al mercado laboral y ascender en las organizaciones, siguen siendo un tema de atención. A pesar de algunos avances, las tasas de participación, liderazgo y empoderamiento se mantienen bajas. Los datos dan cuenta de ello.

En América Latina, la tasa de desempleo “es mayor entre las mujeres (9,8%) que entre los hombres” (7,1%) (OIT, 2017, p. 51) y persiste una presencia minoritaria en cargos directivos. “Una mayor proporción de las empresas no tiene mujeres en cargos de supervisión o en cargos subalternos o de nivel medio (33% y 20%, respectivamente) en comparación con la cifra mundial del 10%” (OIT, 2017, p. 16).

Para el caso colombiano, aun cuando hay mejoras, existen brechas que es necesario cerrar. Según datos de Fedesarrollo (2019), “entre 2001 y 2018 la brecha de participación entre hombres y mujeres pasó de 27 a 21 puntos porcentuales” (p. 5).

Y, según conclusiones del estudio realizado por Michael Page (s.f.a) “aproximadamente, el 55% del mercado laboral en Colombia es hoy en día ocupado por mujeres, registrándose un aumento aproximado cercano al 20% de su participación en cargos de alta gerencia” (Michael Page, s.f.a, párr. 3). De igual manera, “el porcentaje de mujeres que trabaja o busca trabajo en las 12 principales ciudades del país pasó de 58,3% a 60,3% entre 2010 y

2016, lo que significa que de cada 100 mujeres 60 están empleadas o hacen trámites para colocarse en una empresa” (DNP, 2017, párr. 3).

Sobre este asunto, ONU Mujeres (2018, p. 17) afirma que “si bien la participación laboral de las mujeres dio un salto importante entre los años 2008 y 2012, pasando de 46 % a 54 %; en los últimos años, 2014 a 2017, dicha participación se ha estancado en alrededor del 54 %, lo que ubica a Colombia 2 puntos porcentuales por debajo del promedio de América Latina, en donde la participación laboral de la mujer es del 56 %”.

Se debe agregar que “en el país, alrededor de un cuarto de las mujeres son las aportantes principales de sus hogares, aunque es menor el porcentaje promedio en la región de América Latina (32 %)” (ONU Mujeres, 2018, p. 23), aun cuando sus salarios tienden a ser más bajos que los de los hombres, tal y como se expresa en la encuesta realizada por la firma de reclutamiento Page Group¹¹ en donde “el 56 % de los encuestados considera que aún existe una brecha salarial entre hombres y mujeres” (Michael Page, s.f., párr. 6).

Así mismo, se ha de tener en cuenta que “las mujeres en el país todavía dedican más del doble de tiempo que los hombres a tareas de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados (7 horas y 14 minutos contra 3 horas y 25 minutos al día, respectivamente), hecho que se acentúa en los niveles educativos más bajos y disminuye en los más altos” (ONU Mujeres, 2018, p. 24).

En el sector de la construcción, al cual pertenece la empresa objeto de la presente investigación, “es en donde la brecha entre ocupados hombres y mujeres es mayor, pues para el año 2019 solo el 7,6 % del total de trabajadores del sector son mujeres, y el 92,4 % son hombres” (Dane, 2019, p. 9).

Cerrar las brechas de género es un asunto que hace parte de la agenda 2030 y que según ONU Mujeres (2018, p. 10) involucra, “no solo el compromiso con los derechos humanos, sino también una cuestión de eficiencia y competitividad. Hoy la evidencia es clara: los países, las sociedades y las empresas que tienen mayor igualdad de género gozan de niveles más altos de crecimiento y mejor desempeño”.

Para lograrlo se hace necesaria una conjunción de esfuerzos que parten del establecimiento de políticas públicas propiciadoras de la participación de la mujer en la vida económica y laboral del país, sin desconocer la

11 La encuesta se dirigió a 370 personas de diferentes sectores de la economía; el 42 % eran mujeres.

responsabilidad de las empresas y organizaciones, quienes en el marco de sus prácticas laborales pueden apostar por políticas, programas y estrategias que contribuyan a lograr una verdadera inclusión de la mujer.

La OIT (2017, p. 56) afirma que para el logro de este propósito no existen acciones individuales; las empresas deben crear iniciativas multifacéticas que permitan generar cambios en el lugar de trabajo y ser “conscientes de las desventajas que acarrea la segregación laboral a largo plazo para la economía y sus actividades, así como también de las oportunidades de beneficiarse del talento de las mujeres”.

En estas circunstancias, resulta relevante estudiar empresas que operan en el país y que han apostado por establecer políticas para lograr dicha inclusión. Es el caso de Holcim Colombia, empresa del sector de la construcción que desde el 2015 ha venido implementado la estrategia de transversalización de género en la Compañía.

En este marco, el problema que da origen a la presente investigación de estudio de caso es: en la teoría sobre igualdad y equidad de género se tiende a trabajar en el empoderamiento de la mujer a través de la aplicación de políticas con enfoque diferencial; sin embargo, Holcim Colombia, empresa de un sector que vincula tradicionalmente a hombres, trabaja sobre una estrategia de gerencia empresarial transversal que concibe el tema a partir de la equidad en el acceso y en las condiciones laborales entre hombres y mujeres, la cual no contempla acciones focalizadas y cuyos resultados, en términos de inclusión, son desconocidos.

Con base en el problema, surge la pregunta de investigación que orienta el presente estudio: *¿Qué efectos tiene la estrategia gerencial de transversalización de género desarrollada por Holcim Colombia desde el año 2015 en la participación laboral equitativa y sostenible de la mujer en la organización?* Se parte de la siguiente hipótesis: la estrategia de gerencia empresarial transversal de Holcim Colombia ha incorporado a su gestión el principio de equidad de género con la implementación de prácticas laborales que han permitido el desarrollo, formación y crecimiento de los hombres y mujeres, pero la ausencia de políticas diferenciales para empoderar a la mujer hace que persistan barreras invisibles que han llevado a que el porcentaje de participación de las mujeres en los distintos niveles jerárquicos de la organización no se incremente de manera significativa.

Con el fin de responder a la pregunta de investigación y constatar la hipótesis planteada, el objetivo del presente trabajo es: identificar los efectos

de la estrategia gerencial de transversalización de género implementada por Holcim Colombia desde el 2015 sobre la participación laboral de la mujer en la organización. Para lograrlo se definieron los siguientes objetivos específicos: i) Describir la organización, el sector al que pertenece y el contexto en el que desarrolla la operación; ii) Documentar las características y componentes de la estrategia gerencial de transversalización de género de Holcim Colombia; iii) Analizar a la luz de las propuestas teóricas y conceptuales sobre responsabilidad social, enfoque de género y cultura organizacional, si la estrategia gerencial de transversalización de género es una modalidad de gestión responsable, que aporta a la equidad de género y iv) Identificar cualitativamente los principales impactos, factores de éxito y oportunidades de mejora de la estrategia gerencial de transversalización de género que lidera la empresa Holcim Colombia.

Realizar una investigación sobre este tipo de programas y estrategias permitirá dar a conocer la manera como la empresa materializa su estrategia de responsabilidad social en temas de género, principalmente desde las prácticas laborales y el marco de los derechos humanos; así como revisar desde una óptica transversal y de cultura organizacional, cómo ha sido su transformación en materia de inclusión, oportunidades y trato equitativo entre hombres y mujeres.

Además, al ser la igualdad de género un tema de reciente exploración por las empresas colombianas, el presente estudio de caso permite explorar aquellos elementos, instrumentos y acciones que pone en práctica Holcim Colombia dentro de su gestión empresarial para promover y avanzar hacia la equidad y el empoderamiento de la mujer, aspecto que puede ser utilizado como factor multiplicador en otras organizaciones.

Esta investigación tomó como base tres referentes teóricos:

El primero, enfoque de género, es el marco en el cual se abordan los temas de transversalización, techos de cristal, enfoque de derechos humanos y enfoque diferencial. Para abordarlo se revisaron, principalmente, las publicaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres, el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud), entre otros autores y catedráticos que brindan aportes sobre la igualdad y equidad de género en las empresas, pero también sobre las barreras que enfrentan las mujeres al momento de ascender, posicionarse o crecer profesionalmente al interior de las organizaciones.

El segundo referente teórico se centró en la gestión responsable de una organización, haciendo hincapié en las prácticas laborales y de derechos

humanos. Se tomaron los aportes brindados por la Organización Internacional del Trabajo (2017) en su artículo titulado *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*, así como los documentos *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (2011) de Antonio Vives y Estrella Peinado-Vara y *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas* de Fundación Mujeres (2008), entre otras bases teóricas que dieron herramientas para acercarse al tema de prácticas y derechos laborales.

El tercer enfoque utilizado para el análisis fue el de cultura organizacional y su trascendencia en la identidad corporativa. Aquí se hace referencia a las apreciaciones brindadas por Elieth Diez en su artículo *La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones* (2007); por Claudia María García en su texto *Una aproximación al concepto de cultura organizacional* (2006) y por Ana María Kirschner en *La responsabilidad social de la empresa* (2006) y quienes realizan una aproximación a los conceptos de cultura en las organizaciones.

El texto se estructura en seis capítulos. El primer capítulo, presenta la metodología que soporta el estudio de caso; el segundo, hace una aproximación al contexto sectorial y geográfico de la organización; el tercero, describe el caso a presentar; el cuarto, se enfoca en la valoración de la estrategia a partir de las propuestas teóricas y conceptuales de los referentes antes nombrados; el quinto expone las lecciones del caso y el último capítulo detalla las conclusiones de los resultados encontrados.

I. METODOLOGÍA

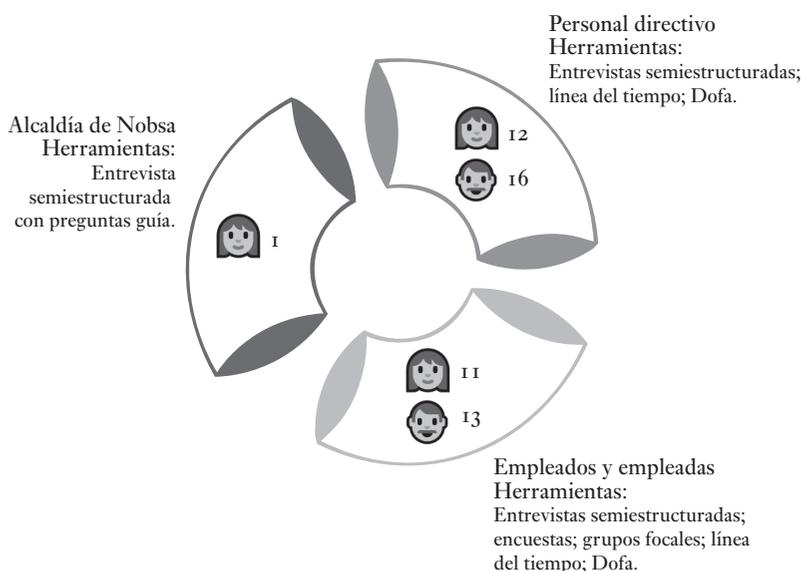
La documentación y análisis de la estrategia de transversalización de género implementada por Holcim Colombia dentro de su modelo de gestión responsable se realizó bajo la *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social* (Pérez, 2016), de la Universidad Externado de Colombia.

Para la recolección de información se contó con la colaboración, acompañamiento y apoyo de Holcim Colombia. Así mismo, se realizaron dos salidas de campo en el 2018 a la planta de cemento ubicada en Nobsa, Boyacá, la planta de concreto de Puente Aranda y a la Sede Administrativa en Teleport, estas dos últimas situadas en Bogotá.

En este caso particular, además de las entrevistas semiestructuradas y de grupos focales de formato tradicional, se propusieron ejercicios para la construcción de una línea del tiempo y de una matriz Dofa con grupos de trabajadores y trabajadoras de los diferentes niveles organizacionales en cada uno de estos lugares y a la alcaldía local de Nobsa. Este ejercicio resultó interesante porque logró romper la timidez, tanto de hombres como de mujeres, de expresar individualmente sus percepciones.

A continuación, en la Gráfica 1 se presentan las herramientas de investigación utilizadas en cada uno de los *stakeholders* identificados, y la muestra seleccionada según su género:

GRÁFICA 1. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN Y GRUPOS ENTREVISTADOS



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la información obtenida se realizó en dos momentos: Primero, a través de un ejercicio de triangulación en el que se incluía: i) las dimensiones de la estrategia gerencial con las percepciones y experiencias de los *stakeholders*; ii) la información obtenida en los distintos espacios y iii) la interacción y relación entre los distintos actores, logrando con esto la identificación de puntos de convergencia o divergencia entre estos grupos. Segundo, a partir

de herramientas tales como línea de tiempo, matriz de impactos y matriz Dofa, que aportaron a la valoración del caso.

FOTO 1. IMÁGENES DE GRUPOS FOCALES Y ENTREVISTAS CON GRUPOS DE INTERÉS DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Foto tomada por las investigadoras en la segunda salida de campo en la planta de cemento de Nobsa (Boyacá) y en la sede administrativa /Holcim Colombia, 2018.

2. HOLCIM COLOMBIA, SU CONTEXTO Y ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

2.1. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL MERCADO LABORAL, CONTEXTO SECTORIAL Y GEOGRÁFICO

El sector de la construcción en Colombia ha cobrado alto dinamismo en los últimos años, lo que se ha traducido en aportes importantes al Producto Interno Bruto, PIB, y en la contribución a la participación en el mercado laboral (Camacol, 2008). El Dane (2018) reporta que, en el trimestre de mayo a julio de 2018, el número total de personas ocupadas fue de 22,5 millones, el sector de la construcción participó en esta cifra con el 6,2 % de los ocupados (párr. 1).

En lo que respecta a la participación de los hombres y las mujeres en este sector, tomando como base los estudios innovadores sobre economía, género e indicadores (Investigas) del Dane, “el 98,1 % de las personas empleadas son hombres, mientras que el 1,8 % son mujeres” (Dane, 2018a, p. 102). La Tabla 1, muestra el número de hombres y mujeres empleados/as en esta rama:

TABLA 1. MUJERES Y HOMBRES POR RAMA DE ACTIVIDAD
(CONSTRUCCIÓN)

Posición en el empleo	Sexo	n.º de personas empleadas (miles)	Mujeres por posición en el empleo
Construcción	Mujeres	60.000	4,4%
	Hombres	1.309.000	

Fuente: Elaboración propia con información tomada del documento *Investigas del Dane* (2018a, p. 72).

Como se puede observar, en el sector de la construcción predomina la presencia de los hombres con un total de 1.309.000 que están empleados, a diferencia de las mujeres donde solo 60.000 se encuentran actualmente ocupadas en esta rama, evidenciándose con esto la baja participación del género femenino en este sector.

Ahora, la revisión de datos sobre estructura de la población ocupada, según el nivel de productividad y sexo, permite hacer análisis respecto a la autonomía de la mujer desde la perspectiva económica.

TABLA 2. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN OCUPADA
SEGÚN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y SEXO (PORCENTAJE
SOBRE EL TOTAL DE LA POBLACIÓN OCUPADA)

Productividad	Sector	% de hombres en cada sector	% de mujeres en cada sector
Baja	Agricultura, ganadería y silvicultura	36,3	9,3
	Comercio y reparación de vehículos	34,9	41,6
	Servicios	28,8	49,2
Media	Industrias manufactureras	33,9	78,2
	Construcción	30,4	4,0
	Transporte	35,7	17,8
Alta	Exploración de minas y canteras	40,6	13,6
	Electricidad, gas y agua	23,2	11,8
	Intermediación financiera	36,1	74,6

Fuente: Elaboración propia con información tomada del documento *Investigas del Dane* p. 148.

Teniendo en cuenta la información de esta Tabla, donde se ubican los distintos sectores económicos en el nivel de productividad, al realizar un análisis porcentual, el sector de la construcción, a diferencia de los otros, es el que tiene la cifra de participación de la mujer más baja (4.0 %), siguiéndole el sector de la agricultura, ganadería y silvicultura con (9.3 %). Al observar el porcentaje de hombres que se ocupan en este sector, el cual equivale al (30,4%), se evidencia que la representación y presencia de la mujer en la construcción sigue siendo menor si se compara con la de los hombres.

Frente a esto, industrias del sector resaltan que en la Resolución 2400 de 1979 “por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo”, en su artículo 392, se estipula la carga máxima que tanto hombres como mujeres pueden levantar, teniendo en cuenta la aptitud física, sus conocimientos y experiencia.

TABLA 3. NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES OCUPADOS/AS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Período	Trimestre	Rama de actividad	Total, de personas ocupadas		Porcentaje	
			Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
2018	Trimestre III	Total	1.983.636,0	2.267.944,0	100	100
		Construcción	24,439	214,957	1,2	9,5

Fuente: Elaboración propia a partir de información tomada de la sección Trabajo en condiciones de igualdad y dignidad, categoría características del trabajo remunerado de hombres y mujeres, indicador “Porcentaje de mujeres y de hombres ocupados según rama de actividad económica en Bogotá D.C.”, del Observatorio de Mujeres y Equidad de Género de Bogotá (Omeg). Recuperada de <http://omeg.sdmujer.gov.co/SisDMujer/views/sisdmujejd.php#>

En la Tabla 3 se puede observar que de 1.983.636 mujeres que se encuentran ocupadas en las distintas ramas de actividad económica, solo 24.439 se ubican en el sector de la construcción, esto es el 1.2%. Así mismo, al realizar una comparación del número de hombres y mujeres que se desempeñan en el sector de la construcción, el total de hombres en este sector octuplica al número de mujeres empleadas en esta rama, evidenciándose con esto una brecha enorme en la participación laboral de estos dos géneros.

2.2 UNA COMPAÑÍA CEMENTERA SUIZA EN COLOMBIA

Holcim Colombia es una multinacional suiza que se dedica a producir materiales de construcción (cemento, concreto, agregados, entre otros). La organización tiene presencia en alrededor de 90 países en todos los continentes y 80.000 empleados a nivel mundial. En Colombia, la localización de su planta de cemento está en Nobsa (Boyacá) con una producción de 2.100.000 toneladas al año, se espera que próximamente haya apertura de una nueva planta con estas características en el municipio de Buga (Valle). Con respecto a sus plantas de concreto, actualmente tienen operación en Bogotá, Antioquia, Cundinamarca, Santander, Boyacá, Valle y Meta, y sus instalaciones administrativas están ubicadas en el edificio Teleport Bussines Park, sector Hacienda Santa Bárbara – Bogotá D.C. (Holcim Colombia, s.f.).

La compañía cuenta con un portafolio de más de 17 tipos de concreto, dos de mortero y dos de cemento (Cemento Holcim fuerte tipo uso general y cemento especial tipo ART). Así mismo, ofrece una variedad de servicios que atienden las distintas necesidades del sector de la construcción: Transporte de Cemento -Transcem S.A.S.; Disposición final de residuos- Eco Procesamiento Ltda.; Centro de Servicio Técnico e Investigación; Capacitaciones y Asesoría Técnica de Clientes; Centro de Soluciones en Concreto (CSC) y Centro Regional de Servicios Transaccionales del Grupo Holcim en América Latina (Crest) (Holcim Colombia, 2015).

FOTO 2. PLANTA DE CEMENTO NOBSA



Fuente: Planta de Cemento Nobsa (Boyacá) Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones HCol (2019).

FOTO 3. PLANTA DE CONCRETO PUENTE ARANDA



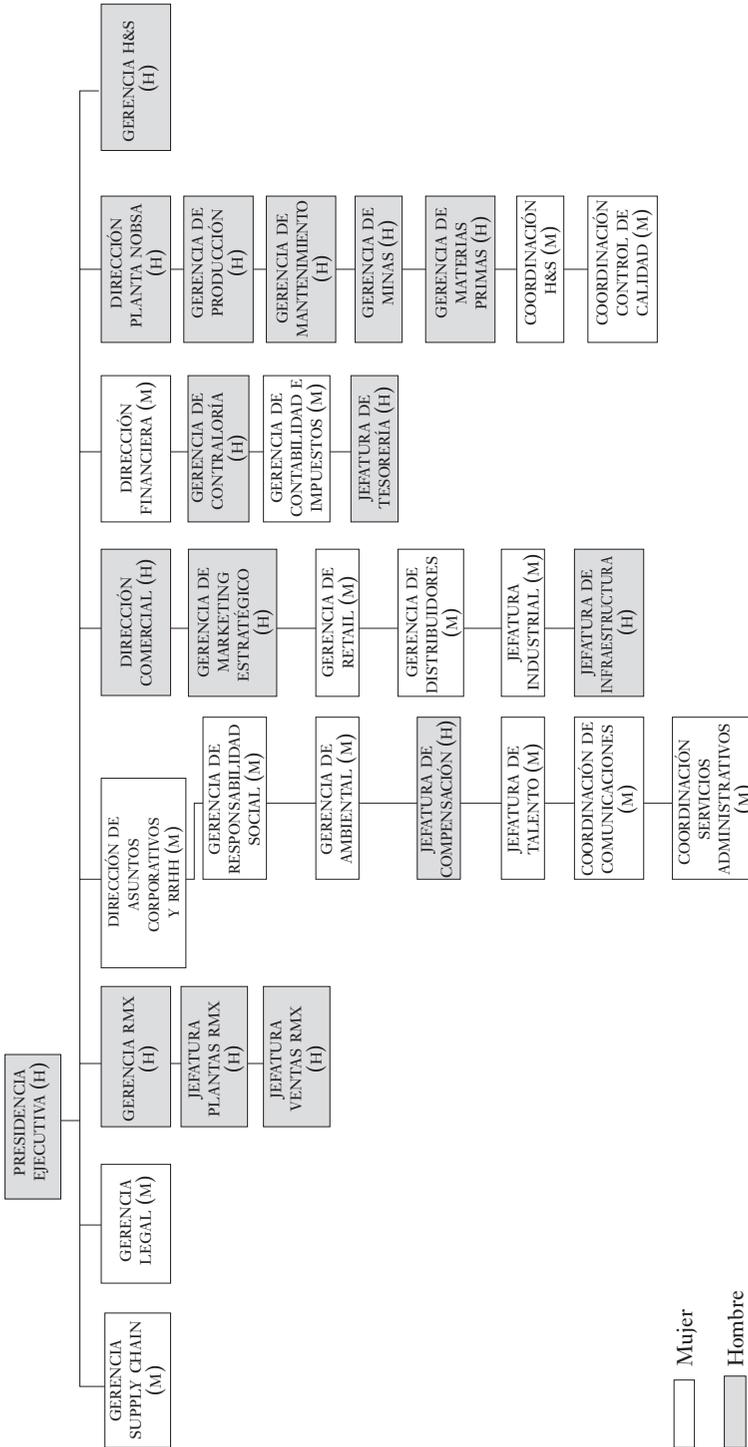
Fuente: Foto Planta de Concreto Puente Aranda Holcim Colombia Archivo Área de Comunicaciones Hcol (2019).

Por otra parte, su estructura organizacional tal y como se detalla en el organigrama (Gráfica 2), está conformada por una presidencia ejecutiva, que desde el año 2015 y hasta la fecha de realización de la presente investigación (diciembre de 2018), ha estado a cargo de su CEO Jaime Antonio Hill Tinoco. De ella dependen cuatro direcciones, las cuales hacen parte de la estrategia y *core* del negocio de la organización.

En el siguiente nivel, se encuentran las gerencias que son aliadas fundamentales en la consecución de los objetivos corporativos, así como en aterrizar la información proveniente de la presidencia. Es importante precisar que la gerencia de responsabilidad social es relativamente joven, pues las actividades, iniciativas y programas sobre el tema estaban antes a cargo de la Gerencia de la Fundación Social Holcim, tal y como lo reporta la gerente de responsabilidad social (Mikan & Yepes, 2018a). Finalmente, vienen los niveles de jefatura y coordinación que son los encargados de movilizar a sus equipos de trabajo y promover en ellos un desempeño en pro del cumplimiento de metas organizacionales.

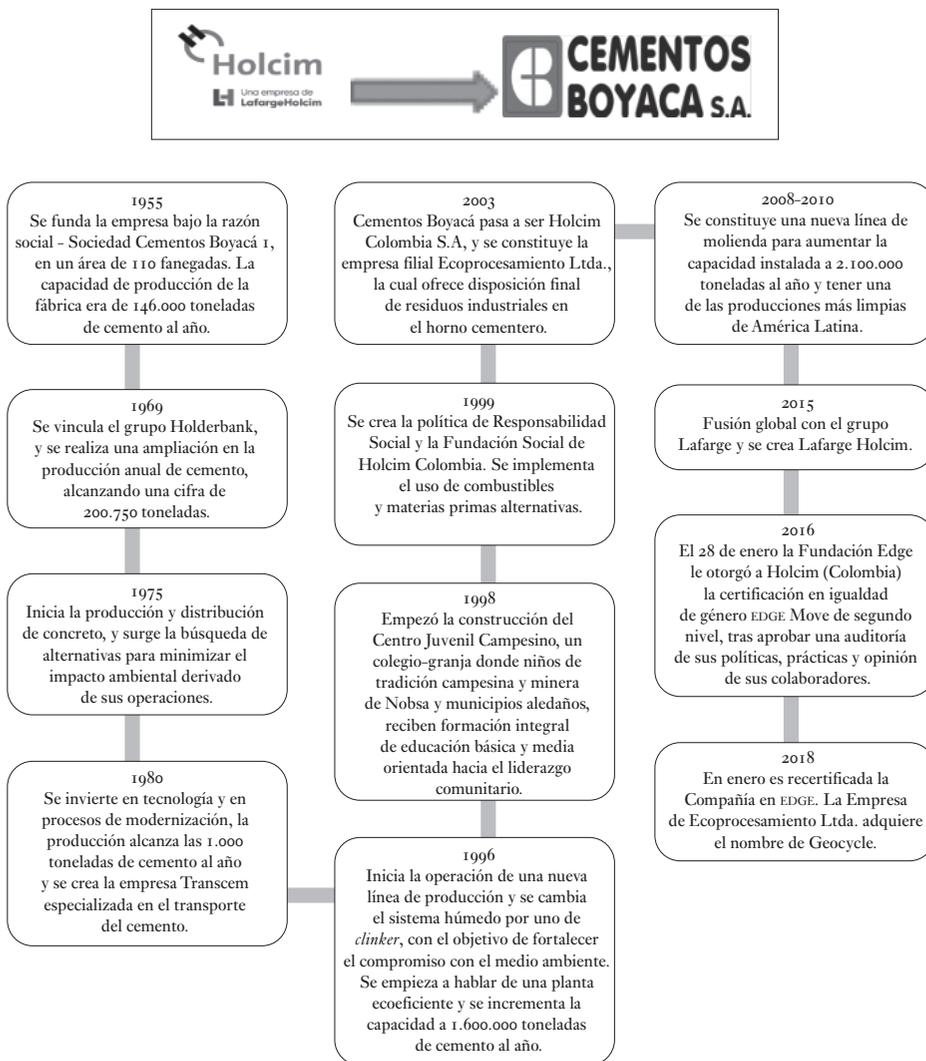
En la Gráfica 3, se hace una descripción de los mayores avances históricos de Holcim Colombia. Se presentan las transformaciones que ha tenido la compañía desde que inició siendo Cementos Boyacá, adicionalmente se mencionan tanto las mejoras que han existido en su operación, los avances en su capacidad de producción como la evolución de sus instalaciones y, finalmente, se señalan las fechas de aquellos hitos que han fortalecido a la empresa en el tema de cultura laboral inclusiva.

GRÁFICA 2. ORGANIGRAMA HOLCIM COLOMBIA



Fuente: Información suministrada por Holcim Colombia.

GRÁFICA 3. LÍNEA DEL TIEMPO Y TRANSFORMACIONES
HOLCIM COLOMBIA



Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por Holcim Colombia y las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

3. LA TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN RESPONSABLE

La Compañía ha desarrollado al interior una estrategia gerencial que le ha permitido avanzar en su camino hacia la equidad e igualdad de género. Para el primer término se adopta la definición dada por la Unesco (2014) la cual hace referencia a “la imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades, donde se requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres” (p. 106). Con respecto a la igualdad de género, se tomará la definición ofrecida por el Consejo de Europa citado por Silvia Walby (2004), entendiéndose como; “el empoderamiento y participación equitativa de ambos géneros, la cual no se concibe como algo homogéneo y del estilo de vida del hombre, sino que implica la aceptación de las diferencias entre el sexo masculino y el sexo femenino” (p. 4).

Holcim Colombia, interesada en el trabajo en estos temas, realizó en el 2013 un diagnóstico para conocer la situación de la organización frente a la igualdad de oportunidades, valoración de la diversidad, edad, cultura y capacidades diferentes en cada uno de sus colaboradores y colaboradoras (Holcim Colombia, 2013, p. 26). Y, en el 2015, la Compañía decidió ser parte de aquellas organizaciones comprometidas en brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres en sus lugares de trabajo (Holcim Colombia, 2018), esfuerzo que le permitió obtener la certificación en igualdad de género en el nivel Edge Move². Así mismo, en el 2016, Holcim Colombia lanzó su plan de sostenibilidad, estableciendo como una meta social y compromiso organizacional contar, para 2030, con el 30 % de mujeres en cargos gerenciales.

En el marco de la estrategia de transversalización de género, se realiza una actividad puntual denominada, “el día de la equidad de género”, la cual no solo se desarrolla al interior de la empresa, sino también en las comunidades donde llevan a cabo sus operaciones, como es el caso del municipio de

2 La certificación Edge es “la metodología de evaluación y estándar de certificación empresarial para la igualdad de género a nivel global” (*Diario La Economía*, 2016, párr. 11), desarrollada por la Fundación Edge que significa Dividendos Económicos para la Igualdad de Género (Economic Dividends for Gender Equality). La metodología evalúa las políticas y prácticas que desarrollan las empresas frente a las siguientes áreas: i) Equilibrio de género en todos los niveles de la organización, ii) Brecha salarial de género, iii) Marco sólido de políticas y prácticas eficaces para garantizar flujos de carrera equitativos, iv) Una cultura inclusiva reflejada y calificada por los empleados.

Nobsa. Esta iniciativa busca celebrar el día de la mujer y el día del hombre en un solo momento, pues “la equidad de género solo se puede lograr con la participación de los dos géneros y por ello no se deben hacer distinciones entre una y otra celebración” (Holcim Colombia, 2018).

Así mismo, en las comunidades se llevan a cabo foros, conversatorios y otro tipo de espacios con el fin de fortalecer y promover la equidad de género. Un ejemplo, son las actividades que se desarrollan en el Liceo Holcim³ cuyo objetivo es “ampliar su visión sobre equidad de género y contemplar así otros puntos de vista para enriquecer el lenguaje con el que nos referimos a sí mismos y a los demás” (Holcim Colombia, 2019, párr. 1). Este propósito se acompaña del reconocimiento y protección de los derechos humanos desde el deporte, séptimo arte, literatura, historias de vida, tecnología, entre otros.

La Compañía concreta su estrategia por medio de sus distintas prácticas laborales, como, por ejemplo, capacitaciones, reclutamiento, ascensos, salario emocional, entre otras.

FOTO 4. DÍA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO SEDE TELEPORT



Fuente: Día de la equidad de género, sede Teleport Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones HCol (2019).

3 El Liceo Holcim es el colegio de la Compañía, antes conocido como el Centro Juvenil Campesino que se ubica en Nobsa, Boyacá, el cual lleva en la región 20 años y “ha ofrecido a los niños boyacenses de escasos recursos del área de influencia de la empresa, una opción educativa de calidad, en un formato de colegio privado, que hoy, según las últimas estadísticas de la Secretaría de Educación Departamental, se posiciona como una de las 10 primeras instituciones de Boyacá” (Holcim Colombia, 2017, párr. 1).

FOTO 5. DÍA DE LA EQUIDAD DE GÉNERO PLANTA NOBSA



Fuente: Día de la equidad de género, Planta de Cemento Nobsa (Boyacá) Holcim Colombia. Archivo Área de Comunicaciones Hcol (2019).

La estrategia de transversalización de género al interior de la Compañía ha tenido impactos visibles: 1) *Transformación de las percepciones de los hombres frente a las habilidades y competencias laborales de las mujeres*. Sobre este asunto, el jefe de producción de Clinker en la Planta de Nobsa resalta, “este es un espacio donde las mujeres tienen la oportunidad de llegar a las mismas posiciones que antes eran ocupadas solo por hombres; lo que se quiere es que cualquier cargo puede ser ocupado por una mujer (Mikan & Yepes, 2018g); 2) *Establecimiento de una cultura de equidad de género en la organización*. Por medio de sus actividades e iniciativas, Holcim Colombia ha logrado que los empleados perciban al interior de la organización un ambiente que propende a una inclusión y una participación laboral equitativa. Al respecto, la coordinadora de relaciones laborales, expone: “creo que con el tiempo la cultura ha cambiado y se ha fortalecido, no solo en los directivos o personas de cargos medios, sino en el personal operativo, al ser más receptivos a esa idea de que haya una mujer” (Mikan & Yepes, 2018n); 3) *Las mujeres creen que son competentes para desempeñar y liderar cargos que tradicionalmente eran ocupados por hombres*. Esto ha permitido que no solo sean valorados sus talentos, sino que su rol en el campo empresarial sea transversal, es decir, que jerárquicamente estén presentes en los diferentes niveles de la organización, como lo percibe una trabajadora del área de recursos humanos en la planta de Nobsa,

pues yo he visto que el número de mujeres en planta ha aumentado y es una realidad, pues cuando yo llegué era la única mujer en campo, y desde que nos certificamos

han llegado más mujeres a diferentes áreas y a diferentes cargos que también son bastante relevantes, y sobre todo un ejemplo para nosotras (Mikan & Yepes, 2018p).

A continuación, se mostrarán los principales resultados alcanzados por la empresa desde la puesta en marcha de esta estrategia gerencial:

a. Dentro del marco de prácticas laborales, la OIT resalta que “los sectores que tradicionalmente han tenido predominio masculino son fundamentales para demostrar que las mujeres pueden desempeñarse en los más altos niveles e inspirar a otras mujeres” (OIT, 2017, p. 59). Frente a esto, Holcim Colombia ha logrado establecer una meta del 30% de participación de las mujeres en los niveles corporativos distintos al gerencial, lo anterior para abrir un campo de acción y oportunidades al género femenino en el sector de la construcción.

b. Para la OIT, “el compromiso de la alta dirección es fundamental para desbloquear la fuente de talento que representan las mujeres y conseguir la diversidad de género entre todos los sectores y operaciones” (2017, p. 59). En este sentido, Holcim Colombia, en cabeza de su CEO Jaime Hill Tinoco, ha logrado que los niveles gerenciales estén comprometidos con la estrategia de transversalización de género, lo que conlleva a que los líderes en el marco de su gestión impulsen a sus equipos de trabajo a percibir su espacio laboral como un ambiente que vela por la inclusión. De acuerdo con Vives y Peinado (2011, p. 394), “no tiene sentido considerar estas intervenciones si los dirigentes y los funcionarios claves tienen una visión cortoplacista, si no están convencidos de que le compete a la empresa contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad”.

c. La organización ha logrado certificarse en equidad de género con Edge por doble vez y, de esta manera, validar sus prácticas laborales en términos de equidad, igualdad e inclusión laboral.

d. Las empresas que actúan para mejorar el impacto económico, social y ambiental de sus operaciones, “mejoran su reputación, reducen los costos de hacer negocios y fomentan la competitividad” (OIT, 2014, p. 1). Holcim Colombia ha logrado mejorar el factor reputacional de la organización, ya que al vincular mujeres en cargos que antes eran ocupados únicamente por hombres, ha permitido desestimar que la industria del cemento es un sector solo para el género masculino. Con respecto a lo anterior, “una mayor diversidad de género mejora la reputación empresarial. Las empresas reconocidas como las ‘más admiradas’ por sus pares en la industria normalmente tienen una mayor proporción de liderazgo femenino” (OIT, 2017, p. 8).

e. Los horarios laborales y el lugar de trabajo son factores que pueden llegar a afectar la compatibilidad entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Las empresas que realicen prácticas para “organizar el trabajo de una forma que favorezca su conciliación puede también mejorar la productividad de la empresa y la igualdad entre hombres y mujeres” (OIT, 2009, p. 1). La Compañía cuenta con un programa de flexibilidad laboral con tres dimensiones: jornada flexible, *home office* y *flex time* (un día de trabajo en casa durante la semana), que tiene como fin, conciliar la vida familiar con la laboral. Sin embargo, como se mostrará más adelante, este tipo de beneficios no aplica para los cargos operativos por necesidad misma del servicio en las diferentes plantas.

f. La celebración del día de la equidad de género ha permitido mostrar, tanto a los empleados y empleadas de Holcim Colombia, como a las comunidades de Nobsa, la importancia de desarrollar la equidad entre los géneros, así como incentivar el empoderamiento de las mujeres.

Por último, es importante dar a conocer el aporte de la estrategia al ODS 5, a partir de las metas a las cuales apunta esta iniciativa y las acciones que está liderando la empresa para el cumplimiento de estas:

a. *Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.* Holcim Colombia, a través de sus acciones, busca fomentar y garantizar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo, sin ninguna exclusión y distinción por razones de sexo, raza, religión, entre otros aspectos. La jefa de mina en la planta de cemento de Nobsa considera lo siguiente,

yo creo que desde el momento en que uno ingresa a la Compañía sin hacer parte, sino estar en ese grupo de selección para el cargo, se da cuenta uno que no importa el género aquí, estamos en igualdad de condiciones sea hombre o mujer no importa (Mikan & Yepes, 2018h).

b. *Promoción de la responsabilidad compartida en el hogar y la familia.* Si bien la empresa desarrolla medidas generales para conciliar el trabajo y la vida familiar, no se observa una estrategia enfocada a empoderar a los hombres y las mujeres sobre la necesidad de asumir los roles domésticos de manera compartida. Es claro que se busca romper estructuras socioculturales, proceso que toma tiempo y supera las posibilidades de la empresa, pero sobre las cuales Holcim Colombia puede trabajar para romper identidades de rol tales como las que se reflejan en la expresión de una trabajadora de la planta de concreto de Puente Aranda quien comenta:

Yo insisto que no es lo mismo que llegue la mamá a la casa, a que llegue el papá, lo lamentamos esa es la realidad, si yo no llego mis hijos no se acuestan, el impacto que tiene en una familia la mamá es muy diferente (Mikan & Yepes, 2018y).

c. *Participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles.* En la mayoría de los niveles jerárquicos de la organización se evidencia la participación de las mujeres. Tomando como base la información suministrada por Holcim Colombia, para el 2018 hay 2 mujeres en cargos directivos, 30 en el nivel gerencial, 32 en jefaturas y coordinaciones y 71 en otros cargos; actualmente la presidencia ejecutiva no es ocupada por una mujer.

d. *Derecho a los recursos económicos en condiciones de igualdad.* Aunque la Compañía cuenta con una política que menciona explícitamente la igualdad de remuneración por un trabajo equivalente sin importar el género (Edge, 2016), no se tuvo acceso a información para determinar el aporte en esta meta.

e. *Aprobar y fortalecer políticas acertadas para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.* La empresa lidera una estrategia de transversalización de género, por medio de la cual ha logrado movilizar el enfoque de género tanto al interior de la organización como fuera de ella. Así mismo, ha desarrollado distintas iniciativas para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

4. VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El enfoque transversal o *mainstreaming de género*, que es como generalmente se denomina, comenzó a aplicarse luego de la Conferencia de la Mujer de Beijing de 1995, con el objetivo de lograr una “transformación de las instituciones y los estándares necesarios para la igualdad efectiva” (Walby, 2004, p. 3) y así llegar a una “eliminación de prejuicios de género” (Fernández, 2015, p. 336). Esto implica que el enfoque de género se debe integrar a través de políticas, programas y/o estrategias que permitan que las acciones a favor de la igualdad y equidad penetren en las acciones cotidianas de las empresas en todos sus niveles.

Como se expuso en el capítulo introductorio de este libro, el *gender mainstreaming* es un concepto que nace asociado a las políticas públicas, y la literatura existente sobre el tema reconoce que, siendo un concepto en construcción,

lo que ha sucedido en la práctica es el desarrollo de una serie de herramientas y metodologías que apoyan su implementación a nivel organizacional.

Este caso muestra cómo el sector privado adopta metodologías que adaptan las lógicas originales del *gender mainstreaming*, orientadas a la acción pública, a las estrategias del mundo empresarial.

Holcim Colombia ha tomado como referente para su estrategia de transversalización de género, la metodología de certificación Edge. En consecuencia, este análisis se realiza con base en las variables que dicha metodología propone: Igualdad de pago por trabajo equivalente; Reclutamiento y promoción; Desarrollo de liderazgo, capacitación y mentoría; Condiciones de trabajo flexibles y Cultura organizacional. Con base en ellas se revisa qué efectos ha tenido la estrategia de transversalización de género en la participación laboral equitativa de la mujer en la organización. Además, se anticipan, a manera de recomendaciones, algunos temas en los que la Compañía puede introducir el enfoque de género, que le permitirá mejorar su compromiso y liderazgo frente a la equidad.

4.1. IGUALDAD DE PAGO POR TRABAJO EQUIVALENTE

La igualdad de remuneración para mujeres y hombres es un derecho fundamental, como lo muestra la Declaración de los Derechos Humanos en su artículo 23, “toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna a igual salario por trabajo igual” (1948)⁴².

Hablar de equidad salarial significa que los trabajos iguales o similares se pagan igual; o que aquellos trabajos que no son iguales, pero que tienen igual valor, se reenumeran igual. Frente al primer concepto, “una remuneración igual por un trabajo igual implica que mujeres y hombres de cualificación similar recibirán la misma remuneración cuando realicen el mismo trabajo, o prácticamente el mismo, en condiciones equivalentes” (OIT, 2013, p. 35). Con respecto al segundo, se refiere a que “cuando mujeres y hombres llevan a cabo un trabajo de contenido diferente, que requiere de capacidades

4 En la actualidad existe desigualdad salarial, la cual se hace cada vez más notoria a causa de la brecha de remuneración que existe entre las mujeres y los hombres, la cual a escala mundial “es de un 22,9 por ciento; en otras palabras, las mujeres ganan un 77,1 por ciento de lo que ganan los hombres” (OIT, 2013, p. 5). Frente a esto, según la OIT (2016) si bien esta brecha se ha venido cerrando lentamente, “se tardará al menos hasta el 2086 para lograr la igualdad de remuneración en todo el mundo”.

o cualificaciones diferentes y que se desempeña en condiciones diferentes, pero que en general es de igual valor, deberían recibir una remuneración igual” (OIT, 2013, p. 35).

Sobre este asunto, la gerente de responsabilidad social empresarial de Holcim Colombia cuenta que en la Compañía todos los que están a la cabeza de gerencias tienen el mismo salario sin importar su sexo, “un hombre y una mujer ganan exactamente lo mismo” (Mikan & Yepes, 2018a). Y, de acuerdo con lo relatado por el presidente ejecutivo de Holcim Colombia, la empresa cuenta con cinco estrategias para aumentar el número de mujeres en cargos distintos a la alta dirección, una de ellas es justamente la de igualdad de pago por trabajo equivalente. Esto reafirma lo dicho por la gerente de responsabilidad social, “los hombres y las mujeres tienen el mismo salario por el mismo trabajo, tanto entre operarios como en directivos” (Mikan & Yepes, 2018a).

Por otra parte, Holcim Colombia cuenta con una tabla de compensación salarial. Como lo menciona el jefe de tesorería y cartera en las entrevistas realizadas,

Existen unas tablas que se categorizan en a, b y c. El salario se incrementa de acuerdo con unos estudios que se hacen y cuando algún empleado cambia de cargo, entra con el 80% del salario, que es la curva de arranque, y después llega al 90, 100, hasta el tope máximo que es 120. Si la persona sale apta para ocupar dicha posición, entonces comienza ese rango que ya está preestablecido (Mikan & Yepes, 2018c).

Además, la Compañía ofrece tanto a los empleados y empleadas que se encuentran en las plantas de cemento y concreto, como a los que están ubicados en la sede administrativa, otros beneficios no monetarios enfocados no solo a mejorar su calidad de vida sino a fortalecer su crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional, a esto se le denomina salario emocional, que se define como,

aquellas remuneraciones no monetarias que reciben los empleados con el fin de satisfacer sus necesidades personales, familiares y profesionales. Este tipo de reconocimientos actúan como incentivos para los empleados y ayudan a mejorar su inserción dentro del desarrollo de la empresa (Fedesarrollo, 2017, p. 3).

Con respecto a este punto, para la directora de asuntos corporativos y recursos humanos,

en esa parte de divulgar los esquemas de compensación, estamos trabajando. Es un tema a lo largo del año, que la gente entienda qué es la compensación, que no es solo mi salario que además tengo unos beneficios, tengo unos incentivos por cosas, por proyectos, asignaciones que se me hacen, pero también tengo un tema emocional alrededor del clima laboral, en temas de mi desarrollo, a veces la gente piensa que desarrollo es que me paguen la universidad o el posgrado y a veces es cómo me asignan a proyectos que me hacen crecer como individuo y me desarrollan integralmente (Mikan & Yepes, 2018b).

Las empresas son actores importantes para alcanzar la igualdad de remuneración no solo en su entorno sino como agentes que pueden contribuir a cerrar la brecha salarial a nivel mundial. Trabajar en lograr una igualdad en el pago traería ciertos beneficios a las organizaciones como, “mejores prácticas de contratación y selección; un entorno de trabajo basado en los principios de igualdad; aumento en la reputación de las empresas y de su atractivo; una política salarial coherente, entre otros” (OIT, 2013, pp. 7-8).

Holcim Colombia tiene establecido, como principio dentro de su estrategia de transversalización de género, el logro de la igualdad de pago para trabajo equivalente. Por medio de este busca alcanzar la “equidad salarial” con una remuneración justa. Para esto cuenta con un sistema de compensación salarial el cual se establece teniendo en cuenta los siguientes componentes: salario, incentivos y beneficios. Sin embargo, no se identifica cómo la empresa comunica a todos los niveles organizacionales sus prácticas de compensación.

4.2. LIDERAZGO, FORMACIÓN Y MENTORÍA

La capacitación y el desarrollo de personal es una estrategia que sirve para administrar el recurso humano, mejorar las capacidades de los empleados y empleadas y potencializar el desempeño organizacional (Mondy, 2005). Holcim Colombia, conector de estas bondades, diseña anualmente un Plan Nacional de Capacitación con el objetivo de mejorar las habilidades y conocimientos de los trabajadores y las trabajadoras, impulsar su talento y aportar a la competitividad de las distintas áreas de la organización (Holcim Colombia, 2015). Con base en lo expuesto, a continuación, se muestra, desde el año 2013 hasta el 2017, las horas de formación que se han impartido a hombres y mujeres.

TABLA 4. HORAS DE FORMACIÓN POR SEXO

	Año				
	2013	2014	2015	2016	2017
Personal femenino	12.879	12.319	13.018	11.515	10.687
Personal masculino	70.759	60.311	59.824	51.724	68.619
Total	83.638	72.630	72.842	63.239	79.306
Promedio horas/empleado	51 Horas	68 horas	66 horas	43 horas	64 horas

Fuente: Elaboración propia con base en la información suministrada por Holcim Colombia.

Estos resultados dan muestra de un interés por tener colaboradores y colaboradoras formados para un adecuado desempeño de sus funciones, tal y como lo expone una abogada en la sede administrativa: “la compañía hace muchas capacitaciones para formarnos, ahí tú te logras dar cuenta que es ecuaníme para hombres y mujeres, y que hay un equilibrio en los diferentes programas de desarrollo” (Mikan & Yepes, 2018d). Pese a lo anterior, y sin el ánimo de desconocer lo consignado, Holcim Colombia no muestra capacitaciones puntuales en temas de derechos humanos, género e inclusión laboral, así como tampoco acciones de enfoque diferencial, que le permitan robustecer y fortalecer cada vez más su estrategia de transversalización, tal y como lo consigna la Declaración y Plataforma de acción de Beijing (1995).

4.2.1 DESARROLLO DEL LIDERAZGO

Las organizaciones, hoy en día, están gestionando el liderazgo de sus directivos y colaboradores por medio de programas de sucesión, en aras de garantizar los objetivos estratégicos de sus negocios, la retención del talento humano y evitar la fuga de conocimiento por medio de la réplica de información (Right Management Manpower Group y The Conference Board, s.f.). De acuerdo con lo anterior, Holcim Colombia estableció un programa denominado *Mentoring* que fue producto de una recomendación dada por Edge en su proceso de certificación, el cual tiene como finalidad aumentar el desarrollo y la formación de su talento humano (hombres y mujeres), fortalecer los equipos mixtos de trabajo, así como identificar los posibles sucesores a ocupar cargos de gerencia y de dirección en la Compañía.

La coordinadora de comunicaciones sostiene que “el programa *Mentoring* permite que haya un equilibrio entre los grupos” (Mikan & Yepes, 2018e), aunado a esto, la gerente de responsabilidad social empresarial de Holcim Colombia agrega: “el *mentoring* permite compartir experiencias, es interactuar con un colaborador que cuenta con alto potencial” (Mikan & Yepes, 2018a).

De acuerdo con las apreciaciones dadas por las directivas de la organización, el programa *Mentoring* tiene gran valor para la formación, desarrollo y fortalecimiento de competencias de liderazgo, sin embargo, no existen datos numéricos que soporten las bondades e impactos de dicha estrategia en la promoción de la equidad de género al interior de Holcim Colombia.

4.3. DISPOSICIONES DE TRABAJO FLEXIBLE

En un contexto de creciente compromiso con la igualdad de género, las empresas impulsan buenas prácticas laborales que van más allá de lo establecido en la norma, con el objetivo de mejorar la disposición de los empleados y empleadas en el ambiente laboral. Con respecto a esto, la Fundación Mujeres (2008) afirma que,

las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos y de organización empresarial introducen como elementos fundamentales, entre otros, la formación continua, la motivación, el desarrollo de un buen clima laboral o la conciliación de la vida familiar, laboral y personal, que se convierten en factores básicos para mejorar la productividad, pero también para atraer y mantener al personal cualificado (p. 7).

Así mismo, la OIT (1981) en el capítulo IV, artículo 18 de la recomendación número 165 sobre los trabajadores con responsabilidades familiares dice,

debería concederse especial atención a las medidas generales para mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de la vida, incluyendo medidas destinadas a: (a) reducir progresivamente la duración de la jornada de trabajo y reducir las horas extraordinarias; (b) introducir más flexibilidad en la organización de los horarios de trabajo, de los períodos de descanso y de las vacaciones, habida cuenta del nivel de desarrollo y de las necesidades particulares del país y de los diversos sectores de actividad (párr. 32).

Para facilitar la conciliación de la vida familiar con la laboral, Holcim Colombia ha implementado un programa de flexibilidad laboral que cuenta con

las siguientes dimensiones: *home office* y *flex time*. La jornada flexible significa que “los/as trabajadores/as deben estar dentro de un horario definido como “horario central”, pero pueden variar la hora de inicio y finalización de su jornada laboral” (OIT, 2009, p. 3). En lo que se refiere a *home office* (teletrabajo), es la posibilidad “de trabajar fuera del lugar de trabajo por un período de tiempo” (OIT, 2009, p. 4). En Colombia, la Ley 1857 de 2017, artículo 5A expresa, “los empleadores podrán adecuar los horarios laborales para facilitar el acercamiento del trabajador con los miembros de su familia, para atender sus deberes de protección y acompañamiento de su cónyuge o compañero(a) permanente, a sus hijos menores, [...]”.

Frente a la dimensión de *home office*, la coordinadora de servicios administrativos resalta,

también manejamos el tema de *home office*, es algo buenísimo porque uno acá en Bogotá dura a veces más de 2 horas en llegar de la casa al trabajo y qué chévere que te puedas conectar desde tu casa, incluso es más productivo, eso es calidad de vida (Mikan & Yepes, 2018f).

Por otra parte, la gerente de mercadeo e innovación percibe que este programa se fortaleció y se empezó a trabajar fuertemente después de recibir la primera certificación de Edge,

todo ese tema de los horarios flexibles digamos que aplica para todo el mundo, pero también en el tema de género tiene una influencia todo este sistema de *flex time* jornadas digamos flexibles etcétera, y todo eso cambia, y sí creo que se impulsó un poco después de todo esto de la certificación, lo hizo al final y falta más por hacer claro, pero sí es un poco más flexible las cosas hoy en día (Mikan & Yepes, 2018j).

Aunque este programa de flexibilidad laboral ha tenido buena recepción por parte de los empleados y empleadas que se encuentran en la sede administrativa, la mayoría de las personas que se encuentran, tanto en la planta de cemento de Nobsa como en la de concreto en Puente Aranda, sienten que esta iniciativa se ejecuta y es principalmente aprovechada por el personal que se encuentra en las oficinas administrativas de Teleport, como lo identifica la coordinadora de salud ocupacional de Holcim Colombia.

En Puente Aranda es muy complicado, en la sede de Teleport sí existen horarios flexibles. Esta el tema de *flex time* que es la oportunidad de que la gente haga un día de trabajo en la casa, eso lo han manejado en la sede administrativa, pero eso no

ha bajado a las sedes operativas, uno entiende que hay muchas circunstancias que hagan que eso sea difícil, uno porque es una planta de operación donde muchos cargos no pueden irse para la casa (Mikan & Yepes, 2018k).

Sumado a lo anterior, aunque todas las personas que trabajan en Holcim Colombia pueden acceder a este programa, en las plantas hay una percepción generalizada de que solo cierto personal puede aplicar, como se muestra a continuación:

Hay un programa que se llama *flex time* donde el personal que pueda y cumpla con los requisitos un día a la semana trabaja desde la casa, entonces obviamente hay unas normas establecidas, que cuando uno se conecte tiene que reportarle al jefe, hay que cumplir unas actividades, hay que tener acceso a todos los servicios de la Compañía desde el lugar donde se va a trabajar, pero digamos que esa política se ha implementado muy fuerte en las oficinas administrativas en Teleport pero se ha venido divulgando en las diferentes plantas, pues al personal que aplique (Mikan & Yepes, 2018l).

Es cierto que la empresa está implementando prácticas laborales flexibles como es el caso del programa *flex time*, que tiene como objetivo promover y facilitar la conciliación de la vida laboral y familiar de los trabajadores y las trabajadoras y que, a la vez, le ha permitido a Holcim Colombia avanzar hacia la equidad de género y el trabajo decente, como se evidenció en algunos testimonios. Sin embargo, esta alternativa no ha funcionado en las plantas de cemento y concreto, debido a las características del trabajo operativo; por tanto, sería interesante que la empresa incursione en nuevas estrategias de flexibilidad laboral que brinden a sus operarios y operarias la posibilidad de equilibrar la vida laboral y familiar, o de otras que compensen la situación a los trabajadores que por razones del servicio no pueden hacer parte de dichas políticas.

4.4. RECLUTAMIENTO Y PROMOCIÓN

Como se mencionó antes, Holcim Colombia estableció, como meta institucional, incrementar la participación de las mujeres a un 30% en los cargos gerenciales. Por ello, es política de la Compañía que en los procesos de selección exista en la terna, una mujer como mínimo. No obstante, ni la meta, ni la política, contemplan cargos distintos a los gerenciales lo que hace parcial el esfuerzo realizado por Holcim hasta el momento. Según los informes de

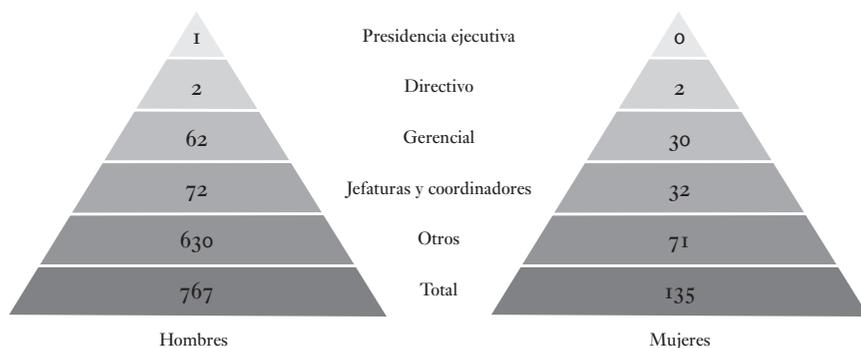
sostenibilidad y los datos suministrados por la organización, aún existen cargos que no han podido ser ocupados por mujeres.

La decisión discrecional de no equiparar los porcentajes de participación de hombres y mujeres en todos los niveles corporativos puede quitar fuerza a la estrategia de transversalización de género a causa de factores estructurales como es “la falta de formalización en los procesos de reclutamiento y selección de personal, que contribuye de manera significativa a que la discriminación por razones de género se mantenga” (Collindon, Knights & Collinson, citado en Grueso, 2009, p. 16).

Al respecto, el coordinador de calidad en la planta de cemento de Nobsa enfatiza: “yo creería que una oportunidad para la empresa sería el hecho de poder ampliar un poco más los perfiles, es decir, no cerrar tanto la descripción, y ser muy enfáticos en que la vacante aplica tanto para hombres como mujeres” (Mikan & Yepes, 20180).

A continuación, se muestra un gráfico que presenta la participación de hombres y mujeres en cada uno de los niveles de la empresa:

GRÁFICA 4. NÚMERO DE HOMBRES Y MUJERES POR NIVEL ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia a partir de la información suministrada por Holcim Colombia.

El gráfico anterior, evidencia la brecha en la participación del género masculino y el género femenino en los niveles gerenciales, jefaturas, coordinadores y demás fuerza de trabajo. Esta brecha se hace cada vez mayor en la medida en que se desciende en el rango del cargo.

A pesar de esto, en las entrevistas realizadas en las salidas de campo, las personas que trabajan en la Compañía perciben que la participación de la

mujer en la organización se ha hecho evidente y que están llegando a ocupar cargos que tradicionalmente eran solo para los hombres, como lo destaca el gerente de producción en la Planta de Cemento de Nobsa: “en 1994 solo había mujeres en el laboratorio, hoy en día se ha dado esa incorporación y tenemos mujeres en mantenimiento preventivo, en ingeniería de procesos, Nobsa es una planta de cemento que más tiene incluida a mujeres” (Mikan & Yepes, 2018q).

Y no es solo una percepción que tienen los hombres, sino las mismas mujeres han notado la presencia y la participación de ellas en las distintas áreas y niveles. Frente a esto, la ingeniera de desarrollo de proyectos en la planta de Puente Aranda destaca que,

el hecho de que, a parte de la campaña, todo eso, Holcim aplica como tal, porque mujeres somos en la parte técnica, en producción, una conductora, entonces a parte de todas las actividades, lo que más evidencia real es que los cargos no son solamente de hombres y más en una industria como esta (Mikan & Yepes, 2018s).

A pesar de que se ha logrado la incorporación y presencia de las mujeres principalmente en los niveles de jefaturas y coordinaciones, en el área operativa la participación del género femenino sigue siendo relativamente baja, como lo expresa el coordinador de desarrollo y optimización: “tú en las plantas concreteras ves muy pocas mujeres, en la parte operativa por el manejo de cargas que no cualquiera puede hacerlo, pero yo creo que por el ritmo de trabajo es más fácil manejar hombres” (Mikan & Yepes, 2018t).

En este punto, es importante mencionar que tanto los trabajadores como las trabajadoras de Holcim Colombia, enfatizan que la baja participación de las mujeres en lo operativo no se debe a que la empresa no realice acciones para mitigar esto, sino que entre los géneros existen diferencias, por eso, se debe hablar es de equidad en las oportunidades y no de igualdad; es decir, no hay que homogenizar que las mujeres tienen que realizar todo lo que hacen los hombres, sino que se debe partir del reconocimiento de esas diferencias, perspectiva que está alineada con la definición de igualdad de género brindada por Silvia Walby, la cual se presentó en párrafos anteriores.

A propósito del tema, la ingeniera de desarrollo de proyectos dice: “es que igualdad es como si todos fuéramos iguales, y no somos iguales, en equidad si somos equitativos, pero iguales no somos, solo por el hecho de ser mujer y hombre” (Mikan & Yepes, 2018s).

En contraste, hay quienes afirman que el bajo número de mujeres en los cargos obedece a obstáculos o techos de cristal que se pueden presentar en

el contexto laboral y que imposibilitan el ascenso de las mujeres; así como aquellas barreras que consciente o inconscientemente se autoimponen estas para desarrollarse profesionalmente.

Los techos de cristal, “son aquellos mecanismos discriminatorios que obstaculizan y limitan a las mujeres en su desarrollo profesional” (Barberá, Ramos, Sarrió & Candela, 2002, p. 58). Igualmente, se puede presentar la segregación vertical que se refiere a, “la categorización de las ocupaciones masculinas y femeninas que se dan al interior de la organización” (Barberá, *et al.*, 2002, p. 25), donde las mujeres tienden a ser desagregadas de algunas áreas o dependencias puesto que son consideradas ocupaciones masculinas. De igual manera, para Chinchilla (2012, 2016 y 2017) (citado en Carranza, 2018), hay otro concepto denominado techo de cemento, el cual se define como “los obstáculos que se auto-impone la propia mujer, es decir todas aquellas barreras internas que tienen que ver con la falta de confianza o con el miedo al fracaso” (párr. 11).

Frente a lo expuesto, la abogada de la sede administrativa opina lo siguiente:

Yo creo que no son tantas las mujeres que se desempeñan en esos cargos operativos, no porque se les impida el acceso, sino que son prejuicios que estas tienen al momento de asumir dichos retos, en este sentido es una decisión más de tipo personal, que organizacional.

Incluso para la gerente de mercadeo e innovación,

a nivel operativo todavía hay como recesión por imaginarios mentales, y ese imaginario de cómo es un ambiente rudo de solo hombres, de calor, de ruido, de esfuerzo, entonces solo es para hombres eso toca empezarlo a cambiar yo creo que, a nivel gerencial, a nivel directivo, va a cambiar más rápido porque ya es evidente que los resultados se dan y que al final hay que lograr ese balance (Mikan & Yepes, 2018j).

La presencia marcada de techos de cristal en el sector de la construcción obliga a la realización de “acciones específicas dirigidas a mujeres y hombres cuando los desequilibrios de género así lo requieran” (Instituto Andaluz de la Mujer y Fondo Social Europeo, s.f., p. 14). Es decir, en temas de género se hace necesaria la aplicación de un enfoque diferencial el cual hace referencia “a todas las acciones afirmativas para generar inclusión, reconocimiento de la diversidad, lucha contra la discriminación y desigualdad teniendo en cuenta el género,

diversidad sexual, pertenencia social cultural, étnica, entre otras” (Consejería DD.HH., s.f., p. 13).

En concordancia con lo anterior, incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas que han vivido las mujeres históricamente, permitirá lograr una igualdad efectiva entre el género masculino y femenino. Por esta razón, es importante que estas acciones se dirijan “a la promoción y protección de los derechos humanos y no a suplir necesidades humanas que deben ser asistidas” (Abramovich, 2006, p. 20). Para esto, es fundamental que Holcim Colombia incorpore el enfoque basado en derechos humanos en su estrategia de transversalización de género el cual,

se centra en los grupos de población que son objeto de mayor marginación y exclusión. Este enfoque requiere un análisis de las normas de género, de las diferentes formas de discriminación y de los desequilibrios de poder a fin de garantizar que las intervenciones lleguen a los segmentos más marginados de la población (UNFPA, s.f., párr. 4).

En este sentido, la empresa, al promover la igualdad y equidad de género, no debe obviar la estrecha relación que tiene con los derechos humanos, puesto que “la reivindicación de los derechos de las mujeres viene de la mano de la lucha por la igualdad y no discriminación, que constituyen uno de los principios básicos de los derechos humanos, y así viene recogido en la Declaración Universal” (Romero, 2011, p. 230).

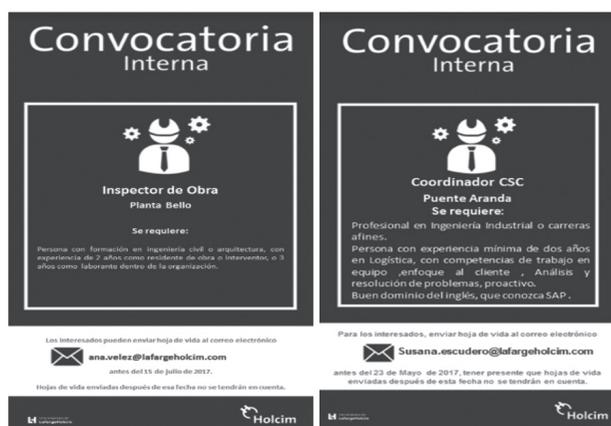
De acuerdo con esto, a pesar de los esfuerzos de Holcim Colombia por incrementar el número de mujeres en su estructura organizacional, sus actividades, programas e iniciativas no han favorecido que el porcentaje de participación de dicho género aumente de manera sostenible año tras año. Esto se puede estar presentando porque la empresa no está identificando aquellas barreras que se autoimponen (consciente o inconscientemente) las mujeres, en ocasiones, para ascender y desarrollarse profesionalmente al interior de la Compañía –techos de cemento–; o por la existencia de mecanismos laborales que obstaculizan o limitan al género femenino a hacer carrera al interior de la organización, así como a ingresar al sector de la construcción –techos de cristal–.

Un elemento adicional, en los procesos de reclutamiento y promoción, tiene que ver con la comunicación no sexista y el lenguaje inclusivo. El lenguaje inclusivo hace referencia a “toda expresión verbal o escrita que utiliza preferiblemente vocabulario neutro, o bien hace evidente el masculino o el

femenino, evitando generalizaciones del masculino para situaciones o actividades donde aparecen mujeres y hombres” (Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, 2016, p. 4). Hay que mencionar que dentro de este concepto también se relaciona el uso de representaciones gráficas, frente a esto, “como las ocupaciones o profesiones no tienen sexo, identificar carreras exclusivas para mujeres o para hombres es un error social, por lo que es necesario realizar ejercicios lingüísticos consecuentes y así no repetir estereotipos” (Consejo Nacional de Cultura y las Artes, 2016, p. 7).

En la revisión de las convocatorias que realiza la organización, así como de su informe de sostenibilidad 2015, fue posible observar que en algunas ocasiones no se utiliza un lenguaje inclusivo. De una parte, aunque en la descripción del cargo no se especifica si se necesita hombre o mujer pues se anuncia “se requiere persona con experiencia...”, el nombre del cargo -inspector, coordinador de obra- envía el mensaje de que se necesita una persona del género masculino. Por otra, la ilustración utilizada en la convocatoria refuerza los estereotipos de género, puesto que aparece un hombre, y no personas de ambos sexos desarrollando ciertas actividades.

GRÁFICA 5. CONVOCATORIAS INTERNAS



Fuente: Imágenes suministradas por Holcim Colombia.

Así mismo, el informe de sostenibilidad no muestra unidad en el lenguaje. Aunque en algunas partes, al momento de referirse a los empleados, se usan tanto el término masculino como el femenino, en la mayoría del documento utilizan la palabra empleados o trabajadores enmarcando dentro de este a

los hombres y a las mujeres. Por ejemplo, en la página 35 del informe, se expresa lo siguiente: “Salud y Bienestar para los **empleados**, [...], Planes de Salud complementario: subsidio del 66 % del valor de la prima mensual del plan de salud integral como complemento al Plan Obligatorio de Salud tanto para el **empleo** como para su grupo familiar”. Así mismo, en el objetivo de la Política de Responsabilidad Social afirman, “nos imponemos un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de **nuestros trabajadores** y sus familias, las comunidades y la sociedad en general” (Holcim Colombia, 2015, p. 11).

Es fundamental que la Compañía empiece a utilizar un lenguaje que no “refuerce los estereotipos y prejuicios androcéntricos y sexistas (...)” (Consejo Nacional de Cultura y las Artes, 2016, p. 3), como refuerzo a la estrategia de transversalización de género, a la promoción de una cultura incluyente y a la contribución con la invalidación de los techos de cristal que existen en el sector de la construcción.

Teniendo en cuenta lo expuesto, es claro que Holcim Colombia, pese a que ha implementado mecanismos para fomentar la inclusión laboral de las mujeres en el proceso de selección, debe considerar otras variables como la descripción de los manuales de funciones, el lenguaje e imágenes utilizadas en sus convocatorias internas y externas, así como en sus informes de sostenibilidad, ya que como se ha mencionado en la teoría, al pertenecer la empresa al sector de la construcción, hay un poco más de resistencia por parte de las mujeres a participar en los diferentes procesos, precisamente por la concepción de que esta industria es para los hombres.

4.5. CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con García (2005), la cultura se entiende como,

aquel fenómeno que influye en el desarrollo de la organización, la cual se produce a través de las personas que la componen, principalmente por sus creencias y prácticas que son afectadas por otros factores como la familia, la comunidad, entre otros. Así mismo, expresa los valores y creencias compartidas por los miembros de la organización (p. 165).

Siendo varios los factores que determinan la cultura de una organización, el presente estudio toma ciertas variables para analizar la influencia que el

programa de transversalización de género ha tenido en la creación de una cultura de inclusión de género en Holcim Colombia.

- CONOCIMIENTO Y PERCEPCIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA COMPAÑÍA SOBRE LA ESTRATEGIA DE EQUIDAD DE GÉNERO Y LAS ACTIVIDADES QUE ESTA REALIZA

Tras la encuesta realizada con empleados de distintos niveles de la Compañía, se identificó que buena parte de ellos conocen sobre la estrategia, pero principalmente la relacionan con la actividad que se denomina “el día de la equidad de género”, así como con la certificación internacional otorgada a Holcim Colombia por Edge.

Los principales avances para la organización, según la encuesta han sido: i) ocupación de las mujeres en cargos que eran solo para hombres; ii) aceptación de la incorporación del personal femenino en la operación y proceso; iii) mejoramiento del clima organizacional; iv) generación de cambios y adaptaciones a la infraestructura para que las mujeres puedan acceder a la operación con las condiciones adecuadas; y v) liderazgo por parte del presidente de la Compañía.

Estas acciones que realiza la empresa para impulsar y trabajar la equidad de género han contribuido a fortalecer la cultura de la organización. Al respecto, la coordinadora de recursos humanos reitera que,

el hecho de tener la certificación, de tener un programa de Responsabilidad Social claro, de contar con políticas establecidas en todo el tema de capacitación y desempeño de ellos, alrededor de la Compañía, sí considero que hay una cultura bastante fuerte en temas de equidad de género (Mikan & Yepes, 2018).

Aunado a lo anterior, la gran mayoría de empleados y empleadas coinciden en que Holcim Colombia empezó a trabajar más fuertemente la equidad de género, desde el momento en que recibió la certificación Edge. Por ejemplo, un empleado de la Planta de Puente Aranda, indica: “yo he visto el tema de equidad después de que llevamos el proceso de certificación, y todas esas cosas que las mujeres están vinculadas más a este proceso” (Mikan & Yepes, 2018t).

Sumado a esto, el jefe de producción de *clinker* en Nobsa, cuenta: “antes, en esta planta, los baños para dama estaban solamente en la oficina administrativa, este año sacaron unos baños para la mujer operativa, la que está en campo, esos son cambios fundamentales en la cultura” (Mikan & Yepes, 2018g).

A pesar de lo anterior, los testimonios de otros empleados hacen pensar en la necesidad de reforzar la comunicación sobre la estrategia. El ingeniero de automatización afirma, por ejemplo:

son actividades bastantes sencillas, pero simplemente creo que es un tema informativo de decir hay una cosa que tiene que ver con equidad de género, pero en profundidad no hay nada. Si me preguntas a mí, cuál es el asunto, la filosofía de esto, cómo lo entiende Holcim, la desconozco completamente, pues yo tengo mis propias ideas, pero no corresponden a lo que Holcim piensa sobre eso, precisamente porque no conozco, no sabemos (Mikan & Yepes, 2018v).

Por su parte, el jefe de minas externas en la Planta de Nobsa dice: “falta socializar más el tema en todo nivel, para llegar a todo el mundo, para entender más el tema. Realmente en qué consiste la equidad, concepto que nos involucra a todos” (Mikan & Yepes, 2018w).

En síntesis, los ejercicios de consulta realizados permiten observar que todos coinciden en que culturalmente han sido notorios los efectos a nivel de inclusión de género en la empresa. Sin embargo, el tema se asocia casi exclusivamente con el día de la equidad de género y la certificación Edge. La mayoría enfatiza en que Holcim Colombia debe tener un mayor impacto en la socialización y divulgación de los principales logros y resultados alcanzados en su estrategia, para que de esta manera se tenga un conocimiento más específico de las actividades y acciones que realiza la empresa en torno a la equidad de género.

- ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA DE GÉNERO EN LA COMPAÑÍA

En términos generales, se identifica que el principio de equidad de género está interiorizado en la mayoría de sus trabajadores/as, puesto que sienten que este tema se ha ido estableciendo de manera natural y no como algo impuesto. En lo que respecta a la participación de las mujeres en la

organización, la directora de asuntos corporativos y recursos humanos resalta,

ahí empezamos a ser un poco más conscientes de la posibilidad del potencial que teníamos, antes lo hacíamos más como de una forma natural, si tú preguntas, acá nunca se dijo no es que ahora van estar tantas mujeres y vamos a contratar tantas mujeres, sino que se empezó a dar el proceso un poco por la filosofía y la forma de trabajo de la Compañía (Mikan & Yepes, 2018b).

También, la jefa de selección y desarrollo cree que la clave es “que la gente vea el tema de género como algo natural y no como una política que estableció la Compañía, ahora todos vamos a ser inclusivos, pues no, eso tiene que nacer y estar dentro del ADN de la organización” (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Se puede evidenciar que para la organización es importante tener una cultura fortalecida en el tema de equidad de género, no solo con el objetivo de crear identidad corporativa, sino de aportar con sus diferentes actividades e iniciativas a la construcción de una mejor sociedad. De esta manera, la cultura en Holcim Colombia se ha venido fortaleciendo poco a poco; por una parte, adoptando directrices frente al tema de equidad de género que han surgido desde la presidencia y, por otra, estableciendo esquemas que han nacido de la interacción natural de sus integrantes, y que se alinea teóricamente con la postura de Díez (2007), quien refiere que la cultura organizacional es la “plataforma donde se produce el ambiente, los principios, valores, convicciones, procedimientos y forma de cómo se realizan las cosas” (p. 233).

A pesar de lo anterior, es relevante que Holcim Colombia considere que se siguen presentando barreras y desigualdades entre hombres y mujeres, debido a que su estrategia se ha centrado en alcanzar la equidad en los niveles directivos, desconociendo en ocasiones las capacidades de los trabajadores y trabajadoras que se ubican en los cargos operativos. Frente a esto, y en términos de la cultura organizacional,

las empresas se muestran mucho más proclives a aceptar e impulsar unos tipos de cambios que otros, prefiriendo aquellos que menos chocan con sus formas de hacer establecidas. La eliminación de los estereotipos de género y sistemas de valoración que producen de forma indirecta las desigualdades, son los aspectos más difíciles de modificar (América Latina Genera, s.f., p. 4).

Esto se menciona dado que el discurso de los directivos se ha orientado al cumplimiento normativo, donde recalcan que las trabajadoras de la Compañía no pueden conducir carros *mixers* por su condición física frente al criterio de carga, dejando de lado el enfoque de capacidades. En relación con lo descrito, la coordinadora de comunicaciones corporativas indica:

hay una cosa que yo personalmente pienso y siempre lo he dicho en el tema de la equidad de género, hay algo con lo que nosotras las mujeres no podremos jamás y es con el tema de la fuerza y la parte ergonómica. Yo a una mujer no la puedo llevar a conducir un carro como tan grande porque su cuerpo se va a afectar, y no por el hecho de cumplir con un número con un indicador entonces voy a dañar su salud, pues los carros son tan pesados, que la fuerza de la mujer no aguanta (Mikan & Yepes, 2018e).

A su vez la jefa de selección y desarrollo enfatiza,

nosotros hemos identificado que, en el nivel operativo por mucho tema de manipulación de químicos, es más difícil tener mujeres. Es por ello que donde más hemos logrado avances en el género femenino es en cargos de jefatura y nivel de dirección, definitivamente es ahí donde se plasma el mayor impacto (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Es por ello que resulta importante establecer mecanismos que garanticen una igualdad de oportunidades real para mujeres y hombres dentro de la empresa, es decir, que permitan incorporar a las mujeres en cualquier posición jerárquica, estableciendo medidas para actuar contra los obstáculos que se encuentran en su ascenso, y que en la mayor parte de las ocasiones están fuertemente arraigadas en las estructuras organizacionales.

4.6. OTROS ASPECTOS

- IDENTIFICACIÓN DE LOS DESEQUILIBRIOS DE GÉNERO EXISTENTES EN EL ENTORNO

Holcim Colombia parte de que el tema de equidad de género no solo es una prioridad global sino que se ha convertido en un compromiso empresarial, donde las organizaciones tanto públicas como privadas deben contribuir para alcanzar el ODS 5, “asegurando la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios,

así como aprobar y fortalecer políticas para promover la igualdad de género y empoderamiento de estas” (Naciones Unidas, s.f., párr. 2-8).

Para dar respuesta a esto, la organización diseña el Plan 2030 el cual está alineado a la Agenda 2030 que es un mapa para “alcanzar sus ambiciones de sostenibilidad; marcar una diferencia positiva a través de la forma en que hacen los negocios y ofrecer soluciones innovadoras que permitan transformar la industria de la construcción” (Holcim Colombia, 2017, p. 3). Una de sus metas dentro del Área de Personas y Comunidades es diversidad de género en el nivel gerencial para el 2030 (30% más). Con respecto a esto, la jefa de Selección y Desarrollo resalta que,

la Compañía, desde la parte global, identificó de manera general que al ser una operación muy masculina tenemos una meta específica en que tenemos que incrementar al 30% el número de mujeres en cada uno de los niveles al interior de la organización, donde más hemos logrado hacerlo ha sido en cargos que tienen que ver más con jefaturas, a nivel de dirección, es ahí donde hemos logrado tener un mayor impacto (Mikan & Yepes, 2018ñ).

Ahora, aunque la empresa no desconoce que la industria cementera es un sector donde hay más presencia del género masculino y toca aunar esfuerzos para incrementar la participación de las mujeres, se puede evidenciar que Holcim Colombia no cuenta con un diagnóstico claro sobre los desequilibrios de género que se presentan o se pueden llegar a presentar en el lugar de trabajo. Contar con dicho diagnóstico permitiría corregir, mejorar o implantar nuevas acciones y actividades en torno a su estrategia de transversalización de género, como lo recalca la Fundación Mujeres (2008):

El diagnóstico proporciona información, conocimiento de esa realidad y de aquellos elementos que permitan intervenir y reducir las desigualdades o discriminaciones que puedan existir en la estructura organizativa con el fin de promover un cambio en la cultura de la empresa que integre la igualdad de oportunidades como un elemento de calidad (p. 11).

- RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS SUFICIENTES PARA PONERLO EN MARCHA

Para Silvia Walby el *mainstreaming de género*, debe apuntar a que la igualdad de género se incorpore “en todos los niveles y a todas las etapas, por los

actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (2004, p. 4). En Holcim Colombia, el área de recursos humanos ha sido la encargada de difundir y realizar las acciones y actividades específicas de esta iniciativa.

La coordinadora de recursos humanos en la Planta de Concreto de Puente Aranda reitera: “sí he podido evidenciar que desde que ingresé hasta hoy se ha enfatizado y se ha recalcado más en temas desde recursos humanos en darle prioridad a la equidad de género y poder transmitirle eso a todos los trabajadores” (Mikan & Yepes, 2018l). Con respecto a las actividades, el *controller* de cemento en la Planta de Nobsa comenta: “acá nos han implementado mucho este tema, hicimos como una reunión con las personas de recursos humanos y nos entregaron unos detalles donde se mostraba y nos felicitaban por esa gestión” (Mikan & Yepes, 2018m).

Lo anterior muestra que, en Holcim Colombia, los trabajadores y trabajadoras ven al Área de Recursos Humanos como la encargada de liderar esta iniciativa junto con el presidente de la Compañía. Las otras áreas no realizan acciones específicas en temas de igualdad y equidad de género, sino solo participan en las actividades que organiza Recursos Humanos. Así lo resalta la abogada de la sede administrativa de Holcim Colombia, “nosotros no tenemos ninguna influencia en ningún tema de actividad de misión o buscar cierto porcentaje que sea contratado, nosotros realmente hacia afuera no tenemos mucha influencia” (Mikan & Yepes, 2018d). Además de esto, la coordinadora de comunicaciones corporativas enfatiza que:

en las áreas dentro del plan de capacitación sí sé que existen programas como *mentoring*, *coaching*, programas de liderazgo que incluyen, pero eso es más apoyado desde la organización si vamos a organizar estos programas, pero el área como tal que diga voy a hacer esto, no, eso va unido es a un programa de empresa (Mikan & Yepes, 2018e).

Con respecto a los recursos económicos que utiliza la empresa para la implementación de la estrategia, no hay aliados o personas externas que realizan aportes, la iniciativa es propiedad y desarrollo de Holcim Colombia.

En definitiva, la implementación y puesta en marcha de la estrategia de transversalización de género la realiza el Área de Recursos Humanos, no se evidencian acciones desarrolladas por otras áreas de Holcim Colombia para aportar al fortalecimiento y emprendimiento de esta.

- MECANISMOS DESARROLLADOS POR LA COMPAÑÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA

La Compañía aplicó dos encuestas a sus empleados y empleadas. La primera fue realizada en el año 2014 y la segunda en el 2016, con el fin de conocer la percepción de ellos/as sobre las políticas y prácticas de igualdad de género. Además, por medio de la fundación Edge Move, se hace un seguimiento y evaluación de los avances y prácticas que realiza Holcim Colombia para brindar igualdad de oportunidades a hombres y mujeres en sus lugares de trabajo. Frente a esto, para Valentina Stoeckler del Área de Comunicaciones de Edge *Strategy*, “esta certificación sirve como una lente interpretativa para transformar las métricas cuantitativas y cualitativas en planes de acción impactantes” (Holcim Colombia, 2018, párr. 5).

- MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Al implementar una estrategia transversal de género, se espera que el principio de igualdad y equidad “se encuentre en los postulados misionales, mecanismos de gestión, hasta en aspectos tan sensibles como cuánto presupuesto se asigna a las acciones para garantizar el enfoque de género” (Barrig, 2014, p. 7).

La misión de Holcim Colombia es “crear valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidades, en donde realizamos nuestras actividades. Así garantizamos un desempeño industrial y comercial exitoso en medio de una competencia más fuerte” (Holcim Colombia, s.f.). La visión,

crear cimientos para el futuro de la sociedad. Por eso la conciencia de desarrollo sostenible es valor agregado de nuestras operaciones, al mismo tiempo una responsabilidad con la sociedad presente y futura. El compromiso de Holcim se demuestra con hechos (Holcim Colombia, s.f.).

Al leer la misión y visión de la Compañía, estas no incluyen el enfoque de género, ni temas como la inclusión, diversidad, igualdad, equidad y derechos humanos. Sin embargo, dentro de sus objetivos estratégicos, en el eje de responsabilidad social, se trabaja e incentiva la promoción de una cultura de equidad tanto al interior como al exterior de la empresa.

En lo que respecta a los objetivos de la estrategia, se encuentra: i) Generar un cambio organizacional a favor de la igualdad y oportunidades; ii) Comprometer a todos los niveles de la organización; iii) Generar políticas y actividades que propendan por la inclusión, diversidad e igualdad dentro de la organización; iv) Crear sistemas de medición y veeduría, para cumplir con los objetivos trazados en el tema; v) Monitorear y evaluar a través de un organismo internacional e independiente los avances y retarse a cumplir metas cada vez más altas; vi) Evidenciar la transparencia en los procesos de selección, desarrollo y promoción que tienen las mujeres y vii) Generar programas de flexibilidad laboral asequibles (Holcim Colombia, 2018).

Para lograr un mayor impacto en el tema de equidad de género y buscar que este sea transversal a toda la organización, se recomienda alinearlos con su misión y visión. Uno, para dar mayor visibilidad al tema; dos, para que los grupos de interés lo identifiquen como un valor de la compañía; y tres, para que la gerencia y procesos estén plenamente alineados con la estrategia.

5. LECCIONES DEL CASO

En este apartado se presentan los factores de éxito, las oportunidades de mejora y las recomendaciones; esto, con el fin de que la empresa pueda fortalecer y mejorar su estrategia de impulsar en su interior la igualdad, equidad y diversidad de género.

5.1. FACTORES DE ÉXITO

PLAN 2030, UN MAPA PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN LABORAL DE LAS MUJERES

El Plan 2030 “es un mapa de ruta que Holcim Colombia diseñó para alcanzar sus ambiciones de sostenibilidad y marcar una diferencia positiva a través de la forma en que hacen negocios” (Holcim Colombia, s.f.). Dentro de sus retos sociales, como se dijo en apartados anteriores, es tener mínimo un 30 % de diversidad de género en todos los niveles gerenciales. Frente a esto la directora de asuntos corporativos y recursos humanos de la Compañía resalta:

a nivel corporativo dentro de nuestra organización, ya tenemos indicadores de género, entonces hay una meta de llegar al 30%, nosotros nos enfocamos mucho más en niveles de manejo de gente (*management*), no solo hay *management* a nivel de gerente, sino también hay supervisoras, jefes, coordinadores, directores y Ceos, ya hay un indicador grande que medimos, que reportamos periódicamente también a nivel de región para nivel corporativo (Mikan & Yepes, 2018b).

En este sentido la empresa, al tener un Plan 2030 y unos indicadores establecidos para el aumento de la participación de las mujeres en toda la organización, permite que Holcim Colombia se movilice en torno al cumplimiento de esta meta y, por ende, considere diferentes estrategias en pro de aumentar la participación y el acceso de las mujeres en cada uno de los niveles de la Compañía.

POTENCIAL DE LA ESTRATEGIA PARA APORTAR A OTROS ODS TAL COMO TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

Holcim Colombia, por medio de su estrategia gerencial de transversalización de género, ha aportado al desarrollo y logro de otros Objetivos de Desarrollo Sostenible, como es el caso el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico, que plantea, dentro de sus metas, “lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor” (OIT, s.f., párr. 27).

La empresa ha brindado oportunidades tanto a hombres como a mujeres para trabajar y desarrollarse en el sector de la construcción, de igual manera, cuenta con una política de salud, seguridad y bienestar en el trabajo que le permite brindar y velar por un ambiente sano y seguro en todos los niveles de la organización. Con respecto a esto, y tal como se muestra en el Informe de Sostenibilidad 2015, el desarrollo de los empleados y empleadas de Holcim Colombia lo logra “incentivándolos, valorando su aporte y capacitándolos para que descubran todo lo que puedan hacer y ser. Cuidando con esmero su entorno, su salud y su progreso, para que siempre su bienestar sea la prioridad en sus operaciones” (p. 50).

Así mismo, por medio de sus prácticas laborales, la Compañía genera igualdad de condiciones y oportunidades entre hombres y mujeres en lo que respecta a empleo (ascenso, selección); capacitación, formación y desarrollo

profesional de sus empleados y retribución salarial. Además, las prácticas que desarrolla la empresa se trabajan en articulación con la promoción y garantía de los derechos humanos en el ámbito laboral, por ejemplo, la no discriminación y la igualdad de oportunidades. Como lo menciona una trabajadora de la Planta de Puente Aranda, “en cuanto a temas de cargos, eso siempre ha sido igual, ninguna discriminación en ese aspecto” (Mikan & Yepes, 2018x). Sumado a esto, el supervisor de transporte de concreto resalta, “yo creo que Holcim tiene muy abierto estos temas o cambios, lo más importante es demostrar que uno puede hacer las cosas, no hay un tema discriminatorio en la empresa” (Mikan & Yepes, 2018r).

RÉPLICA DE LAS ACTIVIDADES E INICIATIVAS AL EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

El trabajo conjunto con la Alcaldía de Nobsa, desde el 2016, ha logrado abrir y generar espacios para empoderar a las mujeres y niñas de la región, así como fortalecer a la comunidad en temas de valores, respeto, equidad y buen trato. Se han llevado a cabo conversatorios y foros sobre la equidad de género y mujeres líderes y emprendedoras. Estas actividades “brindan herramientas que ayuden a las mujeres a lograr todo aquello que se propongan en el entorno profesional y que impacte positivamente en el ámbito personal” (Holcim Colombia, s.f.). Así mismo, se realiza la celebración del día de la equidad de género, actividad que también se desarrolla al interior de la organización. Frente a esto, la gerente de responsabilidad social manifiesta que “Holcim aporta los recursos para la realización de ese día, pero fundamentalmente podemos en ese momento entre municipio y empresa hacer un aporte a la sociedad mostrando a una cantidad de personas impactadas en lo que representa esa actividad lúdica de un día” (Mikan & Yepes, 2018a).

Adicional a esto, apoyan Zona F, que es una iniciativa liderada por la Alcaldía de Nobsa, lugar en el cual “la comunidad tiene un espacio de refugio en momentos difíciles y orientación profesional en emprendimiento, empoderamiento y otras disciplinas” (Holcim Colombia, 2018a). Respecto a esto, la directora de asuntos corporativos y recursos humanos dice que “lo importante es poder trascender allá, por eso nos hemos metido un poco con Zona F, donde buscamos generar temas empresariales para mujeres, fortalecerles un poquito más el nivel de profesionalizar lo que hacen” (Mikan & Yepes, 2018b).

La Compañía apoya a la Alcaldía de Nobsa, no solo en Zona F, sino en otros espacios como son: la carrera de la equidad de género, tercera jornada de empleo para mujeres de Nobsa, y la celebración del día de la equidad de género en Nobsa, que permiten brindar herramientas para el desarrollo y fortalecimiento empresarial de las mujeres de la comunidad.

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN LE APUESTA A LA EQUIDAD DE GÉNERO

Un factor de éxito de la Compañía ha sido trabajar e impulsar el tema de equidad de género en una industria que tradicionalmente era compuesta solo por hombres; esto ha llevado a que la empresa se posicione como una gestora en este tema en el sector de la construcción, mejorando y fortaleciendo el factor reputacional.

LIDERAZGO Y COMPROMISO DEL CEO Y LA ALTA GERENCIA

El compromiso y liderazgo del CEO y la alta gerencia ha permitido que los otros niveles de la organización tengan credibilidad frente a la promoción de actividades e iniciativas en pro de la igualdad de oportunidades, como subraya la gerente de Responsabilidad Social de Holcim Colombia,

la organización cuenta con un buen líder, que es Jaime Hill nuestro CEO, él cree mucho en la equidad de género, él nos ha movilizado a los gerentes a trabajar por este tema y tener compromiso. También hay que recalcar el rol del COMEX en este tema, que es nuestra junta directiva y donde Eunice es la única colombiana que lo conforma (Mikan & Yepes, 2018a).

RECONOCIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS Y ACCIONES EN EQUIDAD DE GÉNERO

Holcim Colombia es la primera empresa del sector de la construcción en el país en recibir la certificación Edge Move otorgada por la Fundación Edge, a través de esta se da un reconocimiento del compromiso, las prácticas laborales y acciones encaminadas de la Compañía para promover la equidad de género en el lugar de trabajo, como lo afirma Eunice Herrera, directora

de Recursos Corporativos y RH, “esta certificación no solo evalúa el número de mujeres, sino que empieza a mirar cómo está alrededor del tema de salarios, en cómo es la equidad” (Mikan & Yepes, 2018ñ).

5.2. OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

DEBILIDAD EN LOS MECANISMOS DE DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA GERENCIAL DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO EN LAS PLANTAS DE CEMENTO Y CONCRETO

Aunque sí se realiza divulgación de los resultados o actividades por medio de las revistas y medios institucionales, a nivel de las plantas hay una percepción generalizada de que la mayoría de las actividades e iniciativas se desarrollan en la sede administrativa, lo que lleva a que se perciba una falta de difusión de información tanto a nivel interno como externo.

Se recomienda fomentar iniciativas que involucren los equipos de trabajo de las plantas de cemento y concreto y fortalecer los canales de difusión para que sus colaboradores, colaboradoras y demás grupos de interés, conozcan en detalle las actividades que realiza en torno a la equidad de género; pero también, para resaltar la importancia de tener mujeres en los equipos de trabajo. De esta manera, la estrategia de transversalización de género se hará sostenible en el tiempo.

En el mismo sentido, es importante que la información que maneja la empresa con respecto al salario ya sea por medio de una política, tablas de compensación salarial, escalas salariales o sistemas de remuneración, sea transparente para todo el personal que trabaja en la Compañía, es decir, que comunique a todos los niveles de la organización los principios de sus prácticas de compensación, lo cual llevaría a “generar y ganar la confianza de sus empleados y empleadas y asegurar que todas las partes desempeñen sus deberes de forma efectiva” (OIT, 2013, p. 50).

MAYOR ATENCIÓN A LOS “TECHOS DE CEMENTOS”

El estudio realizado permitió identificar que en Holcim Colombia aún existen acciones o creencias que llevan a que predominen estereotipos

de género, pero también a que se sigan manteniendo, “techos de cristal” y “techos de cemento”. Sobre los primeros, relacionados con el ascenso de las mujeres a cargos altos, la empresa ha logrado transformaciones interesantes, pues al momento de realizar esta investigación, un 38 % de los cargos directivos de Holcim Colombia estaban ocupados por el género femenino. Sobre los segundos, la situación es distinta; pues tras el estudio desarrollado, se identifica la presencia de mujeres que todavía sienten que no han podido lograr ese equilibrio entre la vida laboral y familiar, por su rol de madres y porque el cuidado y bienestar de sus familias depende de ellas.

Por este motivo, la Compañía debe desarrollar acciones que muestren a sus trabajadores y trabajadoras que las “responsabilidades familiares” (trabajo doméstico, crianza de los hijos, etc.) no son una responsabilidad femenina sino un trabajo compartido. Adicional, es importante que la empresa fortalezca las habilidades de las mujeres en temas de liderazgo, gerenciales y empresariales, que les permita a ellas sentirse seguras y confiadas de que no solo pueden asumir cargos que tradicionalmente eran liderados por hombres sino también cargos directivos.

DEBILIDAD AL ARTICULAR A NIVEL INTERNO LA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO CON EL EJE ECONÓMICO Y AMBIENTAL DE LA SOSTENIBILIDAD

En su apuesta por el desarrollo sostenible, Holcim Colombia ha logrado articular su estrategia de transversalización de género en el eje económico y ambiental a nivel externo, por medio de acciones e iniciativas como, por ejemplo, el tema de “Reciclaje Textil con Zona F”. Utilizando uniformes anteriores de la Compañía, las mujeres que hacen parte de este programa fabrican cojines, artículos decorativos y para el hogar generando con esto ingresos adicionales para ellas y también creando conciencia alrededor de la importancia del aprovechamiento textil como un mecanismo ambientalmente responsable.

Sin embargo, no se evidencia cómo se impulsa y se logra esta articulación a nivel interno del enfoque de género con estos dos ejes de la sostenibilidad. Se recomienda a la empresa establecer mecanismos de evaluación y

seguimiento para medir los impactos que tiene la participación del género femenino en las dimensiones económicas y ambientales del negocio.

NO INCLUSIÓN DEL ENFOQUE DIFERENCIAL EN LA ESTRATEGIA DE TRANSVERSALIZACIÓN DE GÉNERO

Si bien la Compañía ha trabajado fuertemente el concepto de equidad en el desarrollo de su estrategia es importante que empiece a involucrar dentro de esta el enfoque diferencial, tanto para el tema de género encaminado a las mujeres como para personas con orientaciones sexuales e identidades de género no hegemónicas.

Con respecto al enfoque diferencial de género, se centra en “el reconocimiento de las necesidades específicas de las mujeres y que tiene por objeto permitir la igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres” (Unidad para las Víctimas, s.f., párr. 1); en este sentido y como se ha resaltado en el presente documento, es necesario que la empresa lidere acciones e iniciativas específicas para las mujeres, las cuales permitirán fortalecer su desarrollo profesional, por una parte, y romper los techos de cristal, por la otra.

En lo que refiere a las personas con orientaciones sexuales distintas, la jefa de selección y desarrollo afirma lo siguiente: “no nos hemos metido tan de frente con el tema de LGTBI, pero sí hemos tenido muy en cuenta la integralidad de eso, siempre hablamos de diversidad e inclusión” (Mikan & Yepes, 2018ñ). En el mismo sentido, la directora de asuntos corporativos y RH resalta:

para nosotros este es un tema que tiene que ser de la cultura de la organización, el aceptar e incluir ese tipo de género o de personas como valor agregado a los equipos de trabajo y con un tema valioso (Mikan & Yepes, 2018b).

Aunque Holcim Colombia no ha trabajado directamente el tema de la comunidad LGBTI, y aunque sus directivos y algunos empleados enfatizan en que no hay ningún tipo de discriminación, se evidencia que todavía, no solo en la Compañía sino en la industria cementera, existen techos de cristal para la comunidad LGBTI que obstaculizan el acceso y la participación de este grupo en el sector de la construcción. Por esta razón, Holcim Colombia podría implementar acciones con enfoque diferencial que le permitan derribar estos techos, y a la vez “transformar los esquemas de

discriminación y exclusión derivados de la violencia por prejuicio” (Unidad de Víctimas, s.f., párr. 4).

CONCLUSIONES

Como se indicó al inicio del presente estudio de caso, el desarrollo de esta investigación pretendía dar respuesta a qué efectos tiene la estrategia gerencial de transversalización de género desarrollada por Holcim Colombia desde el 2015, en la participación laboral equitativa de la mujer en la organización de manera sostenible. Ante lo expuesto podemos concluir lo siguiente:

Holcim Colombia, por medio de su estrategia de transversalización de género, ha logrado la inclusión y participación de las mujeres en cargos distintos a aquellos del área administrativa, comercial, departamento de recursos humanos y parte asistencial, dependencias en donde tradicionalmente se concentraba la participación de mujeres. Esto ha permitido que las competencias de tipo técnico (entendidas como habilidades específicas vinculadas con el correcto desempeño del colaborador o colaboradora en el puesto de trabajo), y las habilidades blandas del género femenino (destrezas relacionadas con la personalidad y naturaleza del individuo), hayan adquirido otro valor al interior de la organización; es decir, que el rol de la mujer se visualice desde un enfoque de capacidades, en donde ellas puedan asumir cualquier tipo de función o papel de jerarquía.

Por otra parte, también se ha evidenciado un incremento de las mujeres en la empresa, especialmente en el Apis estratégico; es decir, asumiendo cargos de dirección, gerencia, jefatura y coordinación. Esto es consecuencia del indicador fijado del 30% en los niveles directivos, así como también a los ajustes procedimentales de selección, pues hoy en día se exige que, como mínimo, en una terna de candidatos que aspiran a ocupar un cargo, debe estar presente una mujer.

Aunado a ello, la estrategia ha conseguido que la percepción de los hombres frente a las habilidades y desempeño de las mujeres en oficios del sector de la construcción cambie, que haya una credibilidad no solo cuando son subalternos de una mujer que ocupa un cargo de dirección y en donde deben seguir instrucciones, sino cuando son pares y comparten las mismas funciones con ellas. Sin embargo, pese a que no se desconoce el empoderamiento que ha alcanzado la empresa en los niveles gerenciales, aún en los cargos operativos siguen existiendo barreras que imposibilitan que las

mujeres confíen en sus conocimientos y habilidades al momento de asumir nuevas responsabilidades y retos profesionales.

Por otra parte, es importante indicar aquellos mecanismos entendidos como acciones, actividades y/o reconocimientos que han apalancado la estrategia de transversalización de género en Holcim Colombia, en cuanto a la participación laboral equitativa de la mujer. En primera medida, está el liderazgo del CEO, Jaime Hill Tinoco, quien ha impulsado el compromiso del equipo gerencial para propender a un ambiente de inclusión laboral, y ha generado credibilidad respecto a este tema en los otros niveles organizacionales. De igual manera, se encuentra la celebración del “día de la equidad de género”, actividad insignia en la Compañía, y la que más recordación tiene en los empleados y empleadas, ya que en el mismo día se conmemora el día del hombre y de la mujer. Por último, está la certificación Edge Move, la cual, por doble vez, ha validado las prácticas laborales de Holcim Colombia en términos de equidad e igualdad y se convierte en un distintivo de reputación y orgullo para sus empleados y demás grupos de interés.

Con respecto a si esta estrategia logra incorporar el enfoque de género de manera transversal y cumple con los criterios del concepto de *mainstreaming de género*, se evidencia que, aunque Holcim Colombia ha desarrollado acciones específicas para corregir situaciones de desigualdad existentes en la Compañía e incentiva en cierta medida una participación laboral equilibrada entre los hombres y las mujeres, no ha logrado que todas las personas que integran la empresa se conviertan no solo en agentes primordiales para el desarrollo de la estrategia, sino en agentes de cambio, que se concienticen de la necesidad e importancia de aplicar la equidad de género al interior de la organización.

Esto podría apalancarse fortaleciendo, de manera consciente, dentro de la misión, la visión, la política y la estrategia, el enfoque de derechos humanos y el enfoque diferencial. El primero trabaja sobre la idea de que los empleados y empleadas son titulares de derechos y no receptores pasivos de productos y servicios. El segundo, ayuda a romper techos de cristal y de cemento que surgen, no solo de una cultura organizacional, sino del entorno social en el que se han desarrollado las mujeres de nuestro país.

Finalmente, esta investigación sobre el caso de Holcim Colombia y su esfuerzo por lograr la equidad de la mujer en la Compañía, permitió no solo comprender apuestas empresariales de gran valor, sino también los retos que enfrentan las organizaciones al momento de profundizar y trabajar sobre este

tema, lo cual ha llevado al surgimiento de nuevos interrogantes que se pueden desarrollar en futuras investigaciones sobre cómo comprender el equilibrio en la asunción de tareas domésticas entre hombres y mujeres; cómo romper las barreras de cristal y de cemento; hasta dónde la equidad y hasta dónde la igualdad. En este sentido, es importante preguntarse si la empresa como actor social, es el espacio ideal y suficiente para cerrar la brecha de género, lograr una diversidad y mejorar la participación del género femenino en la fuerza de trabajo; o, por el contrario, las relaciones entre los hombres y las mujeres, como eje transformador de las normas, valores y prácticas de una sociedad, requiere aunar esfuerzos de distintos agentes sociales con el objetivo de alcanzar una cultura más equitativa e inclusiva, que rompa con los tradicionales estereotipos de género.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVICH, V. (2006). Los estándares interamericanos de derechos humanos como marco para la formulación y el control de las políticas sociales. *Revista de la CEPAL*, 88, pp. 35-50.
- América Latina Genera. (s.f.). *Mainstreaming* de género y cambio organizacional pro equidad de género. Recuperado de https://www.americlatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-5-DQEH2707.pdf
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. Recuperado de https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf
- BARBERÁ, E.; RAMOS, A.; SARRIÓ, M. y CANDELA, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, pp. 55-68.
- BARRIG, M. (2014). Transversalizando el género. Encuentro de mecanismos de la mujer y género del orden nacional y territorial. Recuperado de <http://www.equidadmujer.gov.co/ejes/Documents/Informe-transversalizacion-genero-Colombia.pdf>
- Camacol. (2008). El sector de la construcción en Colombia: hechos estilizados y principales determinantes del nivel de actividad. Recuperado de <https://docplayer.es/3802794-El-sector-de-la-construccion-en-colombia-hechos-estilizados-y-principales-determinantes-del-nivel-de-actividad.html>

- CARRANZA, R. (2018). Rompiendo barreras: techo de cristal y cemento. Recuperado de <https://fadep.org/principal/desarrollo/rompiendo-barreras-techo-de-cristal-y-cemento/>
- Congreso de la República de Colombia. (26/07/2017). Artículo 5. *Por medio de la cual se modifica la Ley 1361 de 2009 para adicionar y complementar las medidas de protección de la familia y se dictan otras disposiciones* [Ley 1857 de 2017]. DO: 50.306
- Consejería DD.HH. (s.f.). *Los derechos humanos: El 1, 2 y 3 de los planes de desarrollo para aportar en el posconflicto, a la construcción de paz en los territorios*. Recuperado de <http://www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/publicaciones/Documents/Cartilla%201%202%203%20EBDH.pdf>
- Consejo Nacional de Cultura y las Artes. (2016). *Guía de lenguaje inclusivo de género*. Recuperado de <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-lenguaje-inclusivo-genero.pdf>
- Dane. (2018). Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC). Segundo trimestre de 2018. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IItrim18.pdf
- Dane. (2018a). *Investigas: Estudios innovadores sobre economía, género e indicadores*. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/publicaciones/INVESTIGAS_innova_estadisticas_genero.pdf
- Dane. (2019). *Boletín Técnico: Mercado laboral por sexo*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sex0_feb19_abr19.pdf
- Diario la Economía*. (2016). Holcim, igualdad de género en concreto. Recuperado de <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/2239-los-resultados-hablan-de-igualdad-y-trabajo-por-la-equidad.html>
- DIEZ, E. (2007). La cultura y la responsabilidad social: binomio estratégico en las organizaciones. *Visión Gerencial*, 6(2), pp. 231-244.
- DNP. (2017). Aumenta participación de las mujeres colombianas en el mercado laboral: DNP. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/Aumenta-participacion%20de-las-mujeres-colombianas-en-el-mercado-laboral-DNP.aspx>
- Fedesarrollo. (2017). *Informe mensual de mercado laboral: Salario emocional*. Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>

- Fedesarrollo. (2019). *Informe mensual del mercado laboral: Brechas del mercado laboral entre hombres y mujeres*. Recuperado de <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/3.Impl-marzo-2019-web.pdf>
- FERNÁNDEZ, E. (2015). *Mainstreaming de género y cambio social. Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 49, pp. 333-365.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. (s.f.). *El enfoque basado en los derechos humanos*. Recuperado de <https://www.unfpa.org/es/el-enfoque-basado-en-los-derechos-humanos>
- Fundación Mujeres. (2008). *Buenas prácticas para integrar la igualdad de género en las empresas*. Recuperado de <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/15025/documento.pdf>
- GARCÍA, C. (2005). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *University Psychol*, 5(1), pp. 163-174.
- GRUESO, M. (07-12/2009). La discriminación de género en las prácticas de Recursos Humanos. *Cuad. Adm.*, 22, pp. 13-30.
- Holcim Colombia. (2013). *Somos Holcim. Revista Corporativa*, Bogotá: Holcim.
- Holcim Colombia. (2015). *Informe de desarrollo sostenible 2015*. Recuperado de <http://www.eco-procesamiento.com.co/documentos/ids2015.pdf>
- Holcim Colombia. (2017). El Colegio n.º 10 del Ranking de la Secretaría de Educación de Boyacá va por más. Recuperado de <https://www.holcim.com.co/comunicaciones/el-colegio-no-10-del-ranking-de-la-secretaria-de-educacion-de-boyaca-va-por-mas>
- Holcim Colombia. (2018). *Equidad de género*, Documento Corporativo.
- Holcim Colombia. (2018). *Informe de desarrollo sostenible 2016-2017*. Recuperado de https://issuu.com/comunicacionescorporativasholcimcol/docs/ids_lafargeholcim_2016-2017
- Holcim Colombia. (2019). *Liceo Holcim: Educamos para la innovación y el emprendimiento*. Documento Corporativo.
- Holcim Colombia. (s.f.). *Nuestra Empresa*. Recuperado de <https://www.holcim.com.co/nuestra-empresa>

- Holcim Colombia. (s.f.). *Plan 2030*. Recuperado de <https://www.holcim.com.co/el-plan-2030>
- Instituto Andaluz de la Mujer y Fondo Social Europeo. (s.f.). El *mainstreaming* de género en la práctica: Experiencias ejemplares y buenas prácticas. Recuperado de <https://www.juntadeandalucia.es/institutodelamujer/ugen/sites/default/files/documentos/111.pdf>
- Michael Page. (s.f.). Radiografía de la mujer en el mercado laboral colombiana en 2019. Recuperado de <https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/radiograf%C3%ADa-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-colombiano-en-2019>
- Michael Page. (s.f.a). *Radiografía de la mujer en el mercado laboral colombiano en 2018*. Recuperado de <https://www.michaelpage.com.co/prensa-y-estudios/art%C3%ADculos/radiograf%C3%ADa-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-colombiano-en-2018>
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018a). Entrevista realizada a la señora Andrea Ramírez, gerente de responsabilidad social corporativa de Holcim Colombia, el 19 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018b). Entrevista realizada a la señora Eunice Herrera, directora de asuntos corporativos de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018c). Entrevista realizada al señor Luis Ernesto Sánchez, jefe de impuestos y tesorería de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018d). Entrevista realizada a la señora Luz Ángela Márquez, abogada de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018e). Entrevista realizada a la señora María Cristina Cortés, coordinadora de comunicaciones corporativa de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018f). Entrevista realizada a la señora Lady Ardila, coordinadora de servicios administrativos de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018g). Entrevista realizada al señor Nelson Enrique López, jefe de producción de *Clinker* de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018h). Entrevista realizada a la señora Rubi Barbosa, jefe de mina de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.

- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018i). Entrevista realizada al señor Carlos Bernal Peláez, coordinador estratégico energético de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018j). Entrevista realizada a la señora Irene Mantilla, gerente de innovación y mercadeo de Holcim Colombia, el 5 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018k). Entrevista realizada a la señora Ismene Ruiz, coordinadora de salud ocupacional de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018l). Entrevista realizada a la señora Lina Franky, coordinadora de recursos humanos en la Planta de Puente Aranda de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018m). Entrevista realizada al señor Javier Mejía, empleado de la Planta de Cemento de Nobsa de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018n). Entrevista realizada a la señora Sandra Espinel, coordinadora de relaciones laborales en la planta de cemento de Nobsa de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018ñ). Entrevista realizada a la señora Ángela Torres, jefe de talento humano de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018o). Entrevista realizada al señor Iván Hernández, coordinador de calidad de la Planta de Nobsa de Holcim Colombia, el 26 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018p). Entrevista realizada a la señora Fanny García, trabajadora del Área de Recursos Humanos en la Planta de Cemento de Holcim Colombia, el 26 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018q). Entrevista realizada al señor José Rodríguez, gerente de producción de Holcim Colombia, el 18 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018r). Entrevista realizada al señor José Arenas, supervisor de transporte de concreto de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018s). Entrevista realizada a la señora Diana Milena Herrera, ingeniera de desarrollo de proyectos de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018t). Entrevista realizada al señor Óscar Mauricio Sierra, coordinador de desarrollo y optimización de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018u). Entrevista realizada al señor Harold Franco, gerente de H&S de producción de Holcim Colombia, el 20 de octubre de 2018.

- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018v). Entrevista realizada al señor Orlando Ramos, ingeniero de automatización de Holcim Colombia, el 20 de junio de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018w). Entrevista realizada al señor Luis Orlando Romero, jefe de minas externas de Holcim Colombia, el 18 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018x). Entrevista realizada a la señora Sandra Milena Hernández, recepcionista de Holcim Colombia, el 20 de octubre de 2018.
- MIKAN, S. y YEPES, L. (2018y). Entrevista realizada a la señora Viviana Salazar, trabajadora en la Planta de Concreto de Puente Aranda, el 20 de octubre de 2018.
- Ministerio de Salud. (2015). *Encuesta Nacional de Demografía y Salud*. Recuperado de <https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2018/12/ENDS-TOMO-I.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22/05/1979). *Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo*. [Resolución 2400 de 1979].
- MONDY, W. (2005). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Naciones Unidas. (s.f.). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Recuperado de <https://www.un.org/sustainable-development/es/gender-equality/>
- Naciones Unidas. (1995). Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Declaración y Plataforma de acción de Beijing. Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPFA%20S.pdf>
- OIT. (s.f.). Agenda 2030: Metas claves de la OIT. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/sdg-2030/targets/lang-es/index.htm>
- OIT. (2009). *Notas OIT: Trabajo y familia*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_189334.pdf
- OIT. (2013). *Igualdad salarial. Guía introductoria*. Recuperado de http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/actividadesregionales/2013/documentos/objo4_acto9_2013_c100_igualdadsalarial.pdf
- OIT. (2014). Prácticas responsables en el lugar de trabajo. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_185358.pdf

- OIT. (2016). La igualdad de remuneración como solución a la discriminación basada en el sexo. Recuperado de <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/discrimination/tackling-sex-discrimination-through-pay-equity#les-concepts-de-l%E2%80%99egalite-salariale>
- OIT. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf
- Omeg. (2018). Características del trabajo remunerado de mujeres y hombres. Recuperado de <http://omeg.sdmujer.gov.co/SisDMujer/views/sisdmujerd.php#>.
- ONU Mujeres. (2018). *El progreso de las mujeres en Colombia 2018: Transformar la economía para realizar los derechos*. Recuperado de <http://bienestaruniversitario.medellin.unal.edu.co/cultura/images/2019/pdf/ONU-MUJERES-COLOMBIA.pdf>
- PÉREZ, Ó. (2016). *Metodología para la elaboración de estudios de caso en responsabilidad social*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Right Management Manpower Group y The Conference Board. (s.f.). *Desarrollo estratégico del liderazgo*. Recuperado de http://www.asociacion-centro.org/wp-content/uploads/2013/11/desarrollo_estrategico_del_liderazgo_right_management.pdf
- ROMERO, E. (2011). Enfoque basado en derechos humanos y perspectiva de género. *Revista Documentación Social*, 161, pp. 227-239.
- Unesco. (2014). Indicadores Unesco de cultura para el desarrollo. Recuperado de https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/iucd_manual_metodologico_1.pdf
- Unidad para las víctimas. (s.f.). *Enfoques diferenciales*. Recuperado de <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/enfoque-diferencial-de-orientaciones-sexuales-e-identidades-de-g%C3%A9nero-no-hegem%C3%B3nicas/418>
- VIVES, A. y PEINADO-VARA, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
- WALBY, S. (2004). *Mainstreaming de género: Uniendo la teoría con la práctica*. Recuperado de http://americalatinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/igualdadynodiscriminacion/doc_198_Mainstreamingdegenero.pdf
- WOOD, D. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), pp. 691-718.

Este es el Cuaderno No. 6 del Banco de Estudios de Caso en Responsabilidad Social y Sostenibilidad que la Universidad Externado de Colombia está construyendo en el marco de sus programas de posgrado en el tema. El Cuaderno presenta los resultados de seis experiencias emprendidas por organizaciones pertenecientes al Pacto Global Red Colombia y a la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales, AFE Colombia, que aportan al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible, ODS 5, Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a las mujeres y las niñas.

El libro hace una apuesta novedosa al vincular programas que se desarrollan en el marco de las estrategias de responsabilidad social de organizaciones del sector privado -empresas y fundaciones- con el enfoque de género, una intersección poco explorada en Colombia. El análisis comparado de los casos arroja que la inclusión de la mujer desde los programas de responsabilidad social se sigue situando con mayor énfasis en el enfoque de Mujeres en el Desarrollo, MED. Sin embargo, muestra un avance en el trabajo que se hace sobre temas de empoderamiento que las vincula con la autoconfianza y con la participación en la toma de decisiones en sus entornos más cercanos, familia y comunidad. Estos resultados se constatan, tanto en el análisis a la luz de los enfoques teóricos, como en la valoración sobre los aportes a las metas del ODS 5; aquí se destaca la contribución a la 5.5 –velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo, y las 5.1 y 5.a– eliminar la discriminación en todas sus formas a partir de procesos de empoderamiento.

