



EVOLUCIÓN EMPRESARIAL 2018



McKinsey&Company

1 CONTEXTO

- › **Misión de SOFOFA:** validar a la empresa como un actor confiable y relevante en el proyecto de hacer de Chile un país más desarrollado, moderno e inclusivo.
- › **Objetivo de este documento:** proponer mejores prácticas empresariales que buscan ayudar a las empresas socias de SOFOFA a responder los desafíos de hoy y así contribuir en construir un clima de confianza mutua en armonía con todos los actores de la sociedad.
- › **Autoevaluación:** Este documento inspira el Índice de Evolución Empresarial, una herramienta de autoevaluación que permite a las empresas gestionar estas recomendaciones.
- › **Individualidad:** La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una.
- › **Versión:** Ésta es la versión 2018 de este documento, la que irá evolucionando cada año.

Contexto

La Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) promueve el desarrollo de la empresa privada en Chile sujeto a los principios éticos que, además de enaltecerla, resguarden los intereses y derechos de la sociedad en general y formen, dentro de la actividad empresarial, un clima de ejemplar honestidad que asegure una equitativa y armoniosa convivencia entre los participantes que la integran. En esta misma línea, SOFOFA tiene como **misión validar a la empresa como un actor confiable y relevante en el proyecto de hacer de Chile un país más desarrollado, moderno e inclusivo**. Porque creemos firmemente que la empresa es uno de los pilares del desarrollo y crecimiento del país, y un agente clave para mejorar la calidad de vida, la superación de la pobreza y lograr un país más sustentable, próspero y amigable, con más y mejores oportunidades para todos. Porque creemos además que la empresa es la entidad que mejor puede integrar a las personas, los cambios tecnológicos y el capital necesarios para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Para lograr estos fines, SOFOFA dispone de una **Carta de Ética**, recientemente actualizada, con principios a los que adscriben sus miembros y una nueva planificación estratégica para el período 2017-2019.

Nuestro **primer eje estratégico** se basa en hacer de nuestro gremio una plataforma para **promover una permanente evolución empresarial**, como único camino para validar a la empresa como un actor confiable y relevante para el desarrollo del país. Evolución Empresarial que significa tanto adaptarse a un entorno siempre versátil, como cambiar a partir de los aprendizajes que dejan las experiencias positivas y negativas. Creemos que SOFOFA representa un buen espacio para intercambiar esas experiencias y aprendizajes. Hoy, la sociedad demanda que la empresa trascienda sus objetivos productivos y comerciales y busque un **desarrollo sustentable**. Sustentabilidad que exige rentabilidad para el capital, cuidado del medioambiente, relaciones armoniosas con la comunidad, desarrollo humano de los trabajadores y honestidad en las relaciones comerciales

con clientes y proveedores.

También, la sociedad exige que la empresa asuma un **rol público**, individual o colectivo a través de instituciones como los gremios. Rol público que tiene dos dimensiones. Una relacionada con un objetivo: colaborar para enfrentar de manera eficiente los principales desafíos socioeconómicos que Chile aún tiene pendientes. Otra relacionada con la forma: actuar de manera transparente y correcta. Cómo SOFOFA estamos conscientes de estos desafíos y queremos partir por casa promoviendo un actuar empresarial basado en principios éticos que contribuyan a construir un clima de confianza mutua en armonía con todos los actores de la sociedad. Para esto, es clave fomentar un compromiso desde los liderazgos de las compañías, orientado a forjar un tono ético que integre las mejores prácticas, las gestione sistemáticamente, predique con el ejemplo, que esté abierto al diálogo y a generar acuerdos e impulse un desarrollo equilibrado entre lo humano, económico, medioambiental y social.

De esta forma, el comité de Evolución Empresarial de SOFOFA —en conjunto con la Fundación Generación Empresarial y McKinsey & Company— han elaborado este documento que presenta una guía de mejores prácticas empresariales, que busca ayudar a las empresas socias de SOFOFA a responder a estos desafíos.

Es importante mencionar que la profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una. Sin embargo, creemos que cualquier avance que se pueda implementar en estas recomendaciones, significan un gran avance en la creación de una mejor sociedad para todos los chilenos.

Lo que aquí se presenta es la versión 2018 de este documento, lo que irá evolucionando cada año acorde a los cambios propios del entorno empresarial. Además serán incorporados los aprendizajes obtenidos de su implementación.

2 EJE TRANSVERSAL

Eje transversal: Transparencia

Existe una demanda transversal de esta sociedad moderna y compleja hacia todas las instituciones, entre ellas la empresa, que dice más relación con el “cómo actuamos” que con el “qué hacemos”. Nos referimos a la demanda por transparencia.



TRANSPARENCIA

La sociedad del siglo XXI es una sociedad cada vez más colaborativa y conectada, que comparte información instantánea y permanentemente, siempre buscando la verdad. Verdad que es difícil de escurrir ante un cúmulo de informaciones muy disímiles y de fuentes diversas. En los tiempos actuales es muy alta la probabilidad de que se difunda información sin fundamento sobre hechos asociados a una institución. Así, la empresa debe adaptarse a este contexto, sin tener la opción de abstraerse de él. Si lo hace, serán otros los que hablen de los temas que le atañen y su hermetismo provocará desconfianza. De esta forma, es esencial que la empresa construya una cultura interna de transparencia con todas las partes interesadas. La transparencia –manifestación pública de su verdad- se transformará en la condición necesaria para que exista confianza en la sociedad, lo cual es a su vez condición básica del progreso humano integral.

3 PRINCIPIOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Principios y buenas prácticas de Evolución Empresarial

EJE TRANS.	PRINCIPIOS	BUENAS PRÁCTICAS
TRANSPARENCIA	GOBIERNOS CORPORATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno corporativo Libre competencia y anticorrupción
	SOSTENIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Relación con clientes y consumidores Relación con proveedores Relación con comunidades Medio ambiente
	INCLUSIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Relación con los colaboradores Derechos de las personas y diversidad
	EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Formación y educación
	INNOVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Innovación – Evolución tecnológica, exploración continua y digitalización de la industria



GOBIERNO CORPORATIVO

Definición

Un buen gobierno corporativo es un sistema integrado por códigos, instancias, políticas y procedimientos, y sobre todo por su gestión sistemática para que sean parte del ADN de la organización. De esta forma, las empresas son dirigidas y administradas para promover una cultura basada en la integridad, colaboración, confianza y responsabilidad, involucrando a todos quienes forman parte de la empresa, con el objetivo de maximizar la rentabilidad, la competitividad y el valor social de la organización, un desarrollo sustentable que exige rentabilidad para el capital, cuidado del medio ambiente, relaciones armoniosas con la comunidad, desarrollo humano de los trabajadores y honestidad en las relaciones comerciales con clientes y proveedores.

¿Qué implica? ¹



» Definir políticas de gobierno corporativo

- › Definir los **roles de cada uno de los estamentos del gobierno corporativo**, particularmente en su núcleo primario (accionistas minoritarios, accionista controlador, dueños, directores y directivos), que permita a cada estamento entender su nivel de responsabilidad, comprender su ámbito de acción en la toma de decisiones relevantes para la compañía y establecer las instancias (directorio, administración y comités tanto a nivel de la matriz como de sus filiales) a través de las cuales ejercen su rol.
- › Velar por la existencia de un **método formal de conducción estratégica** de la empresa, con énfasis en el rol y funcionamiento del Directorio, que permita vigilar eficazmente la gestión integral (estratégica, de riesgos, financiera, inversiones, ambiental, social, etc.), y rendir cuentas a sus accionistas, así como informar a las partes interesadas pertinentes.
- › Definir una **política de accionistas** que proteja y facilite el ejercicio de los derechos de éstos, resguardando un trato justo y un adecuado nivel de protección a los minoritarios que evite abusos entre otras malas prácticas.

» Definir códigos de ética y una política de conflictos de interés

- › Contar con un **código de ética** que establezca los valores de la empresa y facilite el actuar de todos los trabajadores en situaciones delicadas o de dilemas éticos, explicitando el tratamiento de materias como conflictos de interés, uso de información privilegiada, regalos y donaciones, relación con personas políticamente expuestas, entre otros. **Incorporar la gestión sistémica del código de ética dentro del directorio. Hacer uso del código de ética**, el cual debe incorporarse a la cultura y ser ampliamente conocido por todos quienes estén relacionados con la empresa.
- › Contar con una **política de conflictos de interés** que entregue directrices claras al gobierno corporativo y a todas las partes interesadas, facilitando declarar, detectar y administrar adecuadamente los conflictos de interés. Adicionalmente, velar por la difusión y cumplimiento de la política, y establecer procedimientos y protocolos para detectar y gestionar conflictos de interés de manera eficaz y sistemática.
- › **Explicitar y transparentar con una frecuencia predeterminada relaciones que representen un potencial conflicto de interés**, definiendo planes para solucionar casos específicos.

- › No ofrecer, solicitar, recibir, o aceptar ventajas indebidas y/o pagos de facilitación de cualquier tipo, directa o indirectamente.
- › No pagar contribuciones ilícitas a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos u otras organizaciones de esta índole.

» Gestionar el talento

- › **Desarrollar el talento interno gestionando proactivamente futuros líderes** que aseguren la sucesión del gobierno corporativo. Para ello, es importante contar con planes formales de sucesión del equipo de directores y ejecutivos principales y ofrecer a los candidatos a la sucesión oportunidades de relacionarse en las distintas instancias de gobierno de la empresa.
- › **Velar por la existencia de programas de compensación adecuados**, que promuevan la sustentabilidad de largo plazo de la compañía evitando generar incentivos que puedan dar origen a prácticas que puedan dañar la relación con el mercado o la buena fe con partes interesadas.

» Implementar mejores prácticas de Directorios

- › Promover que el Directorio se componga, dentro de lo posible, por **personas que representen el conjunto de habilidades necesarias para atender los requerimientos de la empresa** y potenciarlos a través de programas de inducción y capacitación que permitan la actualización de conocimientos sobre mejores prácticas.
- › Contar con **procesos y prácticas desde el directorio hacia toda la organización** que maximicen la efectividad y alcance del gobierno corporativo hacia toda la organización. Se deben considerar reglas propias del funcionamiento del directorio (e.g. agenda y contenidos distribuidos con anticipación, respeto a los tiempos de la agenda, mecanismos claros de discusión y resolución de divergencias) así como también para las acciones que surgen hacia la organización (e.g. comunicar formalmente los acuerdos, establecer responsables y plazos, seguimiento sistemático de los acuerdos, e interacción del directorio con otros estamentos de la organización).
- › **Promover prácticas que desarrollen y cuiden la cohesión interna**, como usar lenguaje positivo y objetivo, presentar distintas posibilidades, opciones y enfoques; argumentar aludiendo a las ideas y no a las personas dueñas de esas ideas; comunicar asertivamente; no desestimar opiniones disidentes; hacer preguntas clarificadoras, entre otros.
- › Establecer una **política que defina en forma clara la información que debe recibir el Directorio**, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, y contar con mecanismos formales que permitan verificar el cumplimiento de la política.
- › **Implementar un mínimo de asistencia anual a los directores** para fomentar la participación activa y el involucramiento adecuado.

¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.





LIBRE COMPETENCIA Y ANTICORRUPCIÓN

Definición

Fomentar y proteger una cultura de libre competencia como motor de la economía, fundamental para el bienestar de las personas y la estabilidad económica del país, y oponerse férreamente a cualquier actuación que limite la libre y sana competencia. En este contexto, se debe evitar peticiones de soborno y otras formas de extorsión o tráfico de influencias, que empañen el correcto funcionamiento de la empresa al interior de la sociedad.

¿Qué implica?¹



» Definir políticas de cumplimiento claras

- › **Establecer políticas de cumplimiento de libre competencia y de anticorrupción**, efectuar entrenamientos regulares a todos los niveles de la organización y un plan de comunicación y promoción permanente que apunten a toda la organización, partiendo por el directorio y los ejecutivos principales. Estas deben abarcar temas como: estructuras y línea de reporte, evaluación de riesgos, regalos y límites en gastos, consecuencias de no cumplimiento y gestión conjunta con entidades asociadas.
- › **Detallar con precisión los comportamientos deseables por parte de todos los participantes de la organización** en relación a la libre competencia y a anticorrupción, y aquellos que simplemente no se permitirán.
- › **Realizar debidas diligencias a todas las relaciones comerciales** con un foco en libre competencia y anticorrupción.
- › **Definir criterios objetivos e independientes en la determinación de las condiciones comerciales y precios de venta.**
- › **Colaborar con las autoridades** entregando toda la información necesaria y manteniendo la confidencialidad.

» Implementar sistemas de control interno en libre competencia y anticorrupción

- › **Implementar sistemas que provean información y ayuden a prevenir** comportamientos inadecuados buscando situaciones anómalas y herramientas de evaluación de riesgos para detectar áreas de mayor exposición.
- › **Elaborar y adoptar mecanismos de control y programas de ética.**
- › **Designar a un alto directivo para supervisar** la implementación y puesta en marcha de las políticas de libre competencia y de anticorrupción.
- › **Contar con un sistema de denuncias y consultas** con múltiples canales para construir una verdadera sensación de seguridad entre los trabajadores.
- › **Establecer políticas claras de privacidad y confidencialidad** para asegurar la inexistencia de consecuencias negativas para quienes hagan denuncias.
- › Contar con **mecanismos estructurados que verifiquen las denuncias** y así prevenir reportes falsos o maliciosos.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



RELACIÓN CON CLIENTES Y CONSUMIDORES

Definición

Promover y fortalecer una cultura orientada al servicio al cliente y a la construcción de relaciones basadas en la confianza, amabilidad, transparencia y trato justo. Asimismo, la empresa debe facilitar que los clientes puedan ejercer sus derechos y deberes; sólo de esta forma se maximizarán los beneficios de la relación.

¿Qué implica?¹



» Mejorar constantemente la experiencia del consumidor

- › **Crear una cultura centrada en el consumidor**, que lo ponga al centro de la atención de la empresa y transmitirla a cada uno de los trabajadores, especialmente a aquellos en contacto directo con el consumidor.
- › **Entender profundamente las necesidades de los consumidores**, ofreciendo una propuesta de valor clara y atractiva.
- › **Evaluar los puntos de interacción** del producto o servicio con el consumidor (desde el acercamiento previo del consumidor hasta la gestión de post venta), reconociendo los más relevantes y destacando por qué son importantes.
- › **Al establecer incentivos, analizar las posibles consecuencias a la experiencia** del consumidor.
- › **Establecer mecanismos de respuesta** rápida y eficaz de reclamos, sencillos y disponibles in situ.
- › **Visibilizar los conflictos** que confrontan intereses del consumidor v/s los económicos de corto plazo y resolverlos sistémicamente.
- › **Tener indicadores objetivos** que vinculen la experiencia del cliente con el análisis del impacto económico. Estas métricas se deben medir idealmente de manera sistemática y evolutiva buscando la mejora continua.

» Trabajar y nutrir las relaciones

- › Promover la confianza de clientes y consumidores desarrollando **una cultura de transparencia en información**, contratos, servicios y productos, y haciendo uso de una forma de comunicar que sea comprensible y facilitadora.
- › **Velar porque el consumidor tome decisiones informadas**, facilitando el acceso a la información, la comparación entre productos y servicios y la decisión de dejar de consumir los bienes y servicios de la empresa.
- › **Comunicar los cambios** en los productos y servicios proactivamente para alinear expectativas.

- › Fomentar que miembros del directorio y del **equipo ejecutivo conozcan e interactúen con clientes**, para conocer en profundidad la experiencia del usuario.

» Cuidar la privacidad

- › **Proteger minuciosamente los datos e información** de consumidores y clientes.
- › Adoptar las medidas necesarias para **proteger la obtención de datos de personas** receptoras de publicidad.
- › **Facilitar mecanismos para que los consumidores puedan optar** a no recibir información y publicidad no deseada.

» Esforzarse por lograr excelencia y calidad en conjunto

- › **Implementar códigos de conducta** y planes de cumplimiento que permitan alinear, promover y asegurar buenas prácticas comerciales en materia de clientes y consumidores. Comunicar y capacitar a todos los trabajadores en estos códigos.
- › **Desarrollar y cumplir los estándares de calidad** en productos y servicios.
- › **Promover, cuando corresponda, el compromiso de clientes y consumidores con el medio ambiente** (e.g. reciclaje o retornabilidad) y el consumo consciente.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



RELACIÓN CON PROVEEDORES

Definición

Promover relaciones de largo plazo basadas en la confianza, respeto, justicia, transparencia y colaboración con los proveedores, atendiendo sus derechos y deberes. Además, trabajar constantemente en el desarrollo de los proveedores y sus capacidades para generar relaciones sostenibles, eficientes y competitivas en el largo plazo mediante un proceso transparente, objetivo y no discriminatorio.

¿Qué implica?¹



» Fomentar la transparencia

- › Cuidar la confianza con proveedores desarrollando una **cultura de transparencia** en información, contratos, servicios y productos.
- › **Operar un proceso de adquisiciones justo y transparente**, brindando siempre una oportunidad competitiva a todos los proveedores.
- › **Tener y publicar una política de regalos o beneficios** que evite exponer a colaboradores y proveedores a conflictos de interés.
- › Velar por que la **libre competencia sea clara y presente** en el actuar de todos los miembros de la empresa.

» Trabajar y nutrir las relaciones

- › **Cumplir los compromisos y plazos pactados**, evitando que se retrasen a partir de procesos internos perfectibles, tanto en la etapa previa como posterior a la emisión de la factura.
- › **Promover instancias de autoregulación** en el pago a proveedores, tales como la que está en proceso de elaboración por parte de SOFOFA.
- › Definir un **estándar de subcontratación** que teniendo sus particularidades y características, fomente un buen ambiente laboral tal como se hace con el personal interno.
- › Fomentar que miembros del directorio y del **equipo ejecutivo conozcan e interactúen con los proveedores**, en visitas formales o reuniones uno a uno para conocer sus puntos de vista.

» Asegurar la confidencialidad de información estratégica de los proveedores

› Proteger los datos obtenidos de los proveedores.

» Implementar un sistema de gestión de relación con proveedores

- › Establecer un **modelo de evaluación de los proveedores** diseñado para evaluar desempeño y capacidades, priorizando entre distintos grupos de proveedores según sus funciones y la importancia de sus productos o servicios.
- › Implementar **estrategias de desarrollo de capacidades de proveedores**. Para ello, definir las capacidades necesarias y analizar la brecha existente entre los proveedores actuales.
- › **Transmitir conocimientos sobre mejores prácticas empresariales** a través de programas de desarrollo, capacitación y formación de proveedores.
- › **Elaborar una política de incentivos y penalizaciones** según nota y participación de los proveedores.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



RELACIÓN CON COMUNIDADES

Definición

Reconociendo el impacto de las empresas en el desarrollo económico y social del país, debemos trabajar colaborativamente en un espíritu de respeto y reconocimiento hacia las comunidades, sus culturas y sus costumbres teniendo como objetivo el bien común, la cohesión social y el desarrollo sustentable del país.



¿Qué implica?¹



» Alinear los planes comunitarios con la estrategia de la empresa

- › Promover la relación y desarrollo de comunidades en la agenda de la empresa.
- › Alinear las estrategias de impacto social con las capacidades, conocimientos y habilidades de la empresa.
- › Definir indicadores y estándares de cumplimiento de mejores prácticas, relacionados con los actores locales más relevantes de la comunidad.
- › Gestionar las relaciones con la comunidad de igual forma como se gestiona el negocio, para conocer realmente los niveles de progreso, midiendo el impacto y asegurando con prudencia los recursos adecuados.

» Desarrollar buena comunicación con los distintos actores

- › Identificar, analizar y entender quiénes conforman y representan la comunidad.
- › Entender profundamente la comunidad para poder desarrollar soluciones que la potencien y que eviten el existencialismo.
- › Recoger y acoger sistemáticamente a través del diálogo, las inquietudes de todas las partes interesadas relevantes de la comunidad.
- › Velar por que la relación de diálogo sea lo más simétrica posible, identificando y capacitando a los líderes sociales locales.
- › Fortalecer las relaciones tempranamente mediante prácticas que acerquen las operaciones a las comunidades, tales como la realización de cuentas públicas frente a la comunidad sobre sus operaciones e impactos económicos, sociales y ambientales.
- › Comunicar efectivamente los esfuerzos, acciones y avances a todas las partes interesadas.

» Fomentar la creación de oportunidades

- › Desarrollar la fuerza de trabajo de las comunidades de acuerdo a los requerimientos de la demanda local de trabajo por parte de las empresas para aumentar las oportunidades de empleo.
- › Ofrecer programas de apoyo o desarrollo a microempresas locales que puedan actuar como proveedores o de apoyo en la cadena de producción.

» Colaborar con partes interesadas

- › Evaluar y ejecutar en conjunto con la comunidad proyectos que puedan impactar positivamente su calidad de vida en el largo plazo.
- › Generar vínculos de colaboración con otras entidades como gobiernos, ONGs u organizaciones internacionales entre otros, de manera de potenciar las acciones individuales a través de la colaboración.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



MEDIO AMBIENTE

Definición

Ejercer las actividades propias de la empresa de manera responsable, teniendo presente el cuidado al medio ambiente, contribuyendo así al desarrollo sostenible del país y a la creación de valor en el largo plazo. Para ello se debe ser diligente en la evaluación de impactos ambientales y gestión de riesgos.

¿Qué implica? ¹

» Asegurar un alineamiento estratégico de las prácticas de sostenibilidad y su implementación

- › **Alinear la estrategia medioambiental con las capacidades y conocimientos centrales de la empresa** para que puedan potenciar los resultados, apalancando los conocimientos y capacidades de la empresa.
- › **Incorporar valores relacionados a la sostenibilidad medioambiental en la cultura organizacional** definiendo incentivos alineados con los objetivos de sustentabilidad e incorporando procesos de capacitación y formación.
- › Contar con **un sistema de gestión ambiental** que recopile, analice constantemente la información y fije metas cuantificables.
- › **Definir, cuantificar y medir el beneficio que genera la gestión medioambiental para las partes interesadas**
- › Trabajar en tres horizontes:
 - Producción verde: Incorporar estándares de sostenibilidad en la definición de productos y cadenas de producción.
 - Optimización de operaciones: incorporar estándares de sostenibilidad en la optimización de las operaciones.
 - Nuevos modelos: incluir la sostenibilidad en sus distintos niveles (económica, social y ambiental) en los nuevos modelos de negocios.
- › **Incorporar procesos de prevención de daños** medioambientales.
- › **Proporcionar formación y capacitación adecuadas** a los colaboradores en materia de medio ambiente (e.g. manipulación de materiales peligrosos, prevención de accidentes medioambientales) así como en áreas de gestión medioambiental más generales (e.g. procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, uso de tecnologías relacionadas).
- › Tener presente durante la evaluación y diseño de proyectos, la posibilidad de clasificarlos como proyectos “verdes” que sean aptos para ser financiados a través de bonos verdes. Así también, durante las etapas de búsqueda de financiamiento, **evaluar la emisión de bonos verdes para financiar proyectos** que cumplan los requisitos necesarios.

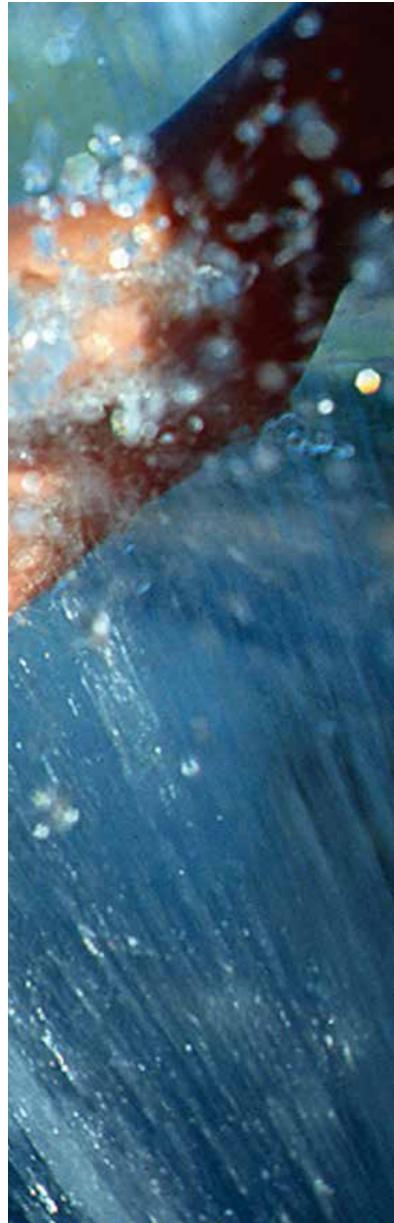
» Fomentar la conservación y gestión sustentable de recursos naturales y las mejores prácticas de una gestión circular de los recursos

- › **Minimizar la cantidad de agua removida del entorno**, reutilizarla y/o devolverla al medio ambiente cuando sea posible, cumpliendo todas las regulaciones vigentes.
- › Contar con mecanismos de manejo de energía para **detectar y desarrollar oportunidades de ahorro energético**.
- › **Restaurar tierras degradadas** por la operación de la empresa.
- › **Desarrollar prácticas de conservación de biodiversidad** como programas de reforestación.
- › **Definir metas de reducción** de emisiones, consumo de energía por tonelada producida, residuos sanitarios, u otros, que ayuden también a inspirar el cambio en otras organizaciones.
- › **Valorizar residuos** de una parte del proceso productivo que puedan servir como insumo para otros eslabones de la cadena, propia o de terceros.
- › **Desarrollar métodos de reutilización los residuos** con distintos propósitos y enseñar a la comunidad a llevarlos a cabo para que puedan beneficiarse de ello.

» Desarrollar e implementar programas de comunicación y promoción

- › **Mantener programas de comunicación que entreguen información adecuada**, medible y verificable sobre los efectos ambientales de la operación tanto para trabajadores como para las comunidades aledañas.
- › Establecer una buena colaboración a nivel de territorio: **Colaborar y asociarse con instituciones complementarias** (instituciones educacionales, ONGs, instituciones internacionales, otras empresas, intereses públicos) para fomentar la adopción de tecnologías y mejores prácticas en los procesos relacionados a las actividades de la empresa.
- › **Compartir mejores prácticas de gestión medioambiental**.
- › **Colaborar de manera activa, a través de las plataformas gremiales, en el diseño de regulaciones públicas costo-efectivos**.

¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.





RELACIÓN CON LOS COLABORADORES

Definición

Comprometerse con el respeto a la dignidad de los trabajadores y el cuidado de su bienestar, promoviendo derechos y deberes y compatibilizando dicho bienestar con la sustentabilidad -humana, socioeconómica y ambiental- del negocio.



¿Qué implica? ¹



» Contar con una comunicación activa dentro de la empresa

- › Incorporar y mantener uno o más **canales formales para ofrecer y recibir retroalimentación** regularmente a todos niveles, procurando que los trabajadores se sientan seguros al compartir sus opiniones y que no tendrán repercusiones por ofrecer perspectivas negativas.
- › **Buscar y valorar las ideas de los colaboradores** a través de múltiples enfoques y usarlas como inputs clave para definir los objetivos organizacionales de la empresa. Responder rápidamente a los inputs entregados por los trabajadores.
- › **Comunicar regularmente las decisiones de negocios** y sus implicancias a todo nivel de la organización, siendo claro en los efectos particulares que los distintos trabajadores percibirán en sus labores a raíz de ellas, preservando la componente de confidencialidad cuando corresponda.
- › **Reconocer regularmente las contribuciones** de los trabajadores al éxito de la compañía.
- › **Presentar a comienzo de cada año a todas las personas de la organización el plan estratégico y el presupuesto del año** entrante, en el detalle que resulte prudente para cada empresa.
- › **Fomentar una proactiva cultura de diálogo.**

» Desarrollar el talento

- › **Promover el desarrollo de carrera profesional** y establecer los caminos y mecanismos necesarios para que los trabajadores los recorran. Estos desarrollos deben estar claramente vinculados a indicadores de desempeño y ser conocidos por todos.
- › **Generar experiencias de aprendizaje** dentro de la empresa, como entrenamientos constantes que permitan a los trabajadores ser más efectivos en sus roles actuales y los posibles en el futuro.
- › **Desarrollar una cultura de feedback constante** y de mentorías continuas en los equipos, tanto formal como informalmente, y procurando que el diálogo sea 360 para recoger inquietudes.
- › **Capacitar a los representantes de los trabajadores** y a los líderes de las empresas en los temas laborales (normas, procesos, buenas prácticas, etc.) y la adaptación a nuevas tecnologías.

» Alinear los incentivos y generar propuestas de valor atractivas para los trabajadores

- › Desarrollar procesos claros, transparentes y justos de **evaluaciones de desempeño laboral**.
- › Contar con un **sistema de compensaciones** que premie el logro de metas alineadas con las mejores prácticas corporativas.
- › **Mejorar la propuesta de valor** para los colaboradores a través de programas innovadores como programas de flexibilidad, fomentar la conexión y redes entre colaboradores y/o con grupos de interés, mentorías entre pares, entre otros.
- › **Incorporar el clima laboral a indicadores vinculados a incentivos.**

» Definir políticas laborales

- › **Respetar y promover el derecho de los trabajadores** a sindicalizarse y a negociar colectivamente dentro de la empresa.
- › **Promover vínculos sanos** que permitan comprender la realidad cotidiana de las personas y que éstas, a su vez, conozcan la realidad y el funcionamiento de la empresa.
- › **Proveer información**, mantener una comunicación constante y cooperar respecto a cuestiones de interés común.
- › **Rechazar el trabajo infantil y forzoso**, tanto internamente como en la cadena de abastecimiento.
- › **Promover el ahorro futuro** y capacitar a los trabajadores en el buen uso del sistema de previsión. Evaluar, en la medida de las posibilidades de cada organización, el apoyo al ahorro individual voluntario de sus trabajadores.
- › En caso de tener que **desvincular trabajadores, preocuparse de que el proceso sea respetuoso y digno**, cuidando la forma en que se lleva a cabo.
- › **Establecer una política para gestionar el clima laboral** usando encuestas de clima.

» Desarrollar una cultura de seguridad y salud en el trabajo

- › **Identificar y gestionar proactivamente** todas aquellas condiciones o situaciones que podrían generar un accidente o enfermedad.
- › **Asignar responsables y recursos para gestionar** las condiciones o situaciones que podrían generar un accidente o enfermedad.
- › **Monitorear la gestión de seguridad y salud ocupacional** en el trabajo en todas las instancias posibles, partiendo desde las reuniones de directorio.

¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.





DERECHOS DE LAS PERSONAS Y DIVERSIDAD

Definición

Desarrollar las actividades empresariales, respetando los derechos de las personas, entendiendo estos derechos como aquellos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Contar con una política que promueva el respeto a los derechos de las personas, coherente con lo establecido en los “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos” de las Naciones Unidas (ONU).

¿Qué implica?¹



» Definir políticas de derechos de las personas y diversidad

- › Promover los valores del respeto por los demás.
- › Elaborar una **política de derechos de las personas** que establezca un férreo compromiso con éstos y promueva e incentive buenas prácticas.
- › Contar con una **política general que entregue lineamientos en materia de diversidad e inclusión** en la relación con las diferentes partes interesadas (trabajadores, clientes, comunidades, proveedores, autoridades, reguladores, entre otros). Puede contemplar criterios como género, edad, nacionalidad, origen social, etnia, capacidades distintas, entre otros.
- › **Implementar procesos de recursos humanos** (reclutamiento, retención y promoción) que promuevan diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización.

» Implementar sistemas de monitoreo y control

- › Establecer metas claras en ámbitos de diversidad e inclusión y contar con **sistemas de monitoreo** y mejora continua de la política de derechos de las personas.
- › Desarrollar **incentivos de desempeño** con objetivos de diversidad e inclusión, asociando estas buenas prácticas con beneficios para quienes las logran, aplican y/o desarrollan, según correspondan.
- › **Generar canales de comunicación que aseguren el correcto monitoreo.**

» Promocionar y capacitar en derechos de las personas y diversidad

- › **Desarrollar entrenamientos** para sensibilizar a todos los trabajadores sobre prejuicios y sesgos inconscientes, asegurando una clara demostración de los beneficios que se perciben en el desempeño al contar con políticas de diversidad e inclusión.
- › **Promover programas de apadrinamiento transversal a la compañía** destinado a promover la inclusión según criterios como género, edad, nacionalidad, origen social, etnia, capacidades distintas, entre otras.
- › **Asumir un rol protagónico en la sociedad**, a través de la promoción de los derechos de las personas y la diversidad, comprometiéndose públicamente a metas de esta índole.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

Definición

Relevar la importancia de la empresa como actor social en la formación y educación de personas, desarrollando habilidades y capacidades técnicas, profesionales y humanas afines a las necesidades del sector productivo donde opera y que faciliten el acceso al empleo, al trabajo digno y a el emprendimiento.



¿Qué implica? ¹

» **Acercar la empresa a la educación procurando establecer currículums y perfiles que reflejen las necesidades de la industria a nivel de gremio y empresas individuales**

» **Generar vínculos con instituciones educativas** para adaptar las capacitaciones y programas educacionales a las necesidades del mundo laboral y para ofrecer oportunidades de educación dual.

» **Definir y certificar que los currículums educacionales incluyan las habilidades técnicas** requeridas por los trabajos.

» **Definir las cualificaciones requeridas** en términos de aprendizajes específicos y capacidades traduciendo las descripciones de cargos en requerimientos de habilidades.

» **Analizar las brechas** existentes entre las necesidad de las empresas y las prácticas generales de la formación de personas.

» **Involucrarse transversalmente en el proceso formativo tanto al interior como al exterior de las empresas**

» **Fomentar la formación interna de trabajadores**, creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación, para así entregar oportunidades para la actualización de conocimientos, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

» **Velar por la ampliación y actualización de los conocimientos**, competencias y horizontes de los trabajadores, asegurando un set de habilidades amplias y diversas.

» **Promover una participación activa de la empresa y de sus colaboradores** en los programas de capacitación:

- **Colaborar en el desarrollo de currículums** e incentivar a los trabajadores a apoyar los distintos programas de educación.

- **Apoyar y financiar proyectos educativos** de acuerdo al *core* del negocio de las empresas fomentando el desarrollo de habilidades técnicas y necesarias para la industria.

- **Facilitar infraestructura, equipamiento y capital humano** para los programas educativos.

- **Ofrecer oportunidades de empleo** y entregar datos del desempeño de los nuevos empleados con el fin de mejorar los programas a futuro.

» **Patrocinar o dar becas en estudios** que provean habilidades que se alineen con la estrategia de largo plazo.

» **Diseñar y evaluar los programas educacionales**

» **Usar como input al diseñar el currículum los conocimientos y las habilidades** que se observan en los colaboradores con mejor desempeño de la empresa.

» **Generar alternativas de programas** modulares, cortos, directos y convenientes que se puedan dividir en una serie de módulos básicos que los alumnos y colaboradores puedan cursar individualmente a través del tiempo.

» **Definir métricas cuantificables** (e.g. retorno sobre la inversión) para determinar qué proyectos educativos apoyar.



¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



INNOVACIÓN – EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, EXPLORACIÓN CONTINUA Y DIGITALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA

Definición

Modernizar y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales. Para ello, fomentar la investigación y el desarrollo, dedicando recursos a la exploración permanente de oportunidades de mejoras entre empresas y nuevos desarrollos emergentes. Además, incentivar el uso de herramientas digitales en la industria.

¿Qué implica?¹



» Incluir la innovación en la planificación estratégica

- › Definir objetivos de innovación para las diferentes áreas y niveles de la organización reflejando la importancia de innovar para todas las partes interesadas.
- › Alinear los procesos de innovación e incorporación de tecnologías con la planificación estratégica global de la empresa.
- › Diversificar las iniciativas de innovación considerando sus perfiles de riesgo y los plazos estimados para lograr el resultado esperado.
- › Definir metas claras, cuantificables y específicas, alineadas con los objetivos de innovación. Controlar y medir su cumplimiento regularmente.
- › Promover mantener una visión atenta a las nuevas tendencias, visitando casos de interés tanto en Chile, como en el extranjero.
- › Combatir la ansiedad que generan posibles efectos colaterales de la innovación y/o digitalización, sensibilizando dentro de la organización y ofreciendo formación y reubicaciones.

» Desarrollar una unidad de innovación y exploración continua

- › Establecer un presupuesto global de innovación y un equipo responsable.
- › Desarrollar una red de innovación tanto interna como externa y apoyar el desarrollo de programas afines. Para el desarrollo de redes externas, se recomienda aprovechar las herramientas disponibles como las plataformas de innovación abierta y los Venture capital.
- › Identificar regularmente áreas potenciales de innovación en la empresa a través de un mapa de flujos de innovación.
- › Diseñar una agenda de innovación tanto a nivel corporativo, como local, que balancee esfuerzos internos con externos y monitoree la ejecución, el financiamiento y el impacto generado.
- › Reclutar, desarrollar y retener el talento en innovación. Para ello, se deben generar políticas de desarrollo de carrera, atracción de talento, oportunidades de desarrollo, pilotear nuevos modelos organizacionales, entre otros.

» Fomentar el trabajo colaborativo

- › Los equipos de investigación y desarrollo (I&D) deben trabajar con las distintas unidades de negocios a lo largo de toda la organización de manera colaborativa.
- › Capturar ideas de todos los niveles de la empresa.
- › Motivar y premiar a los trabajadores que proponen y ejecutan ideas innovadoras.
- › Asociarse con organizaciones externas o expertos que estimulen la innovación.
- › Establecer convenios de colaboración con universidades fomentando la investigación aplicada.
- › Promover que trabajadores y equipos experimenten con nuevos enfoques para crear valor a las partes interesadas.
- › Involucrar a los clientes en los procesos de innovación.

» Impulsar la digitalización de la industria

- › Fomentar la transformación digital al interior de las empresas y capacitar a los colaboradores en el uso de herramientas digitales.
- › Promover el uso de herramientas digitales, tales como incorporar people analytics al proceso de gestión del talento (e.g. automatizar revisión de CV, predictores de desempleo, algoritmos de retención), planificar la fuerza de trabajo basada en datos, incorporar la gamificación digital en los entrenamientos corporativos para aumentar su efectividad, desarrollar plataformas digitales que asemejen redes sociales para fomentar la comunicación entre CEO y los trabajadores, entre otros.
- › Promover el desarrollo de talentos digitales en Chile.
- › Fomentar políticas públicas que promuevan la innovación.
- › Divulgar y promover la inversión en nuevas tecnologías.

¹ La profundidad y alcance con que cada empresa pueda ejercer estas recomendaciones dependerá de las condiciones específicas de cada una, por lo que no existe una medida objetiva de comparación.



