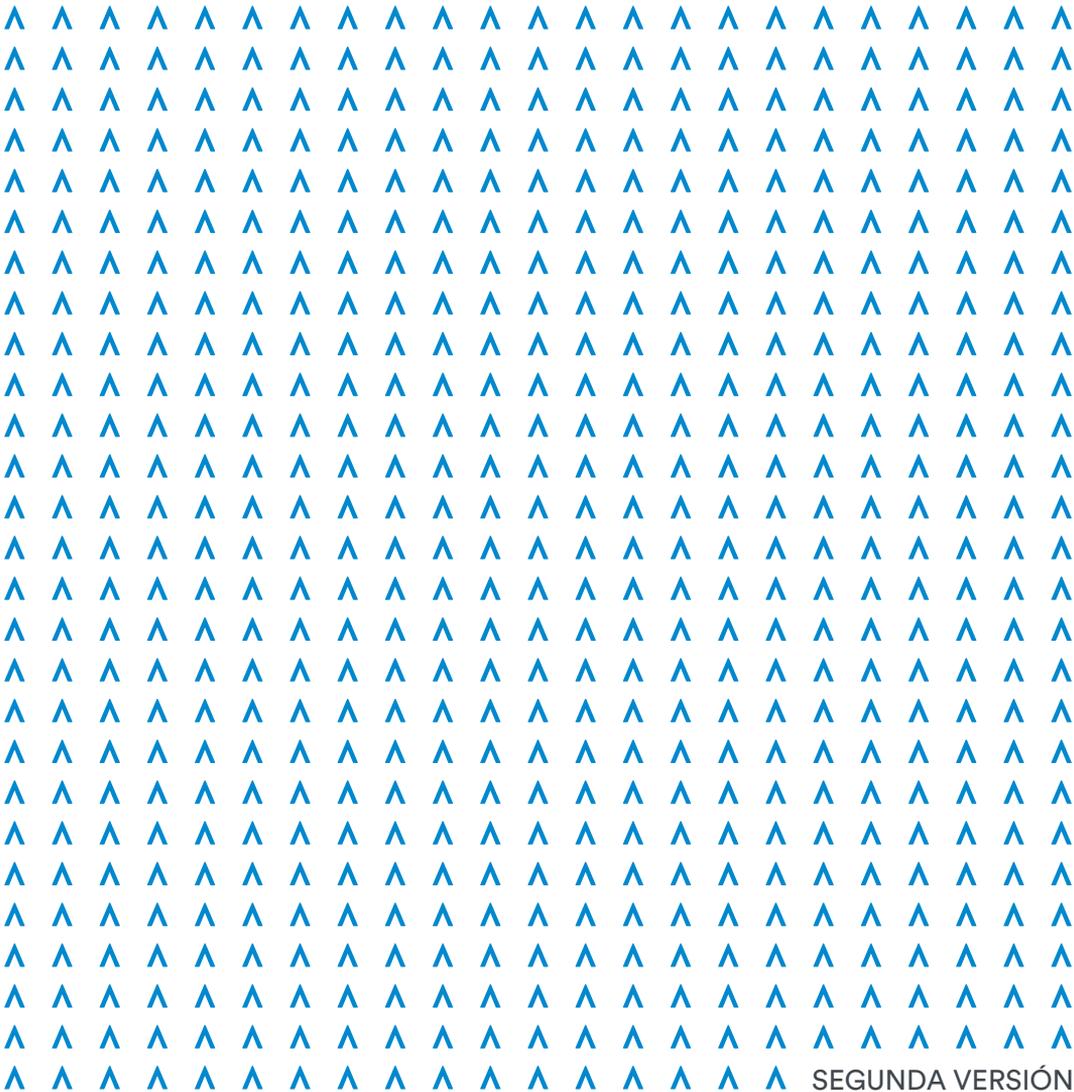


EVOLUCIÓN EMPRESARIAL 2019

S U F U F A



SEGUNDA VERSIÓN

EVOLUCIÓN EMPRESARIAL 2019

S O F O F A 

SEGUNDA VERSIÓN



Carta Introdutoria

La evolución empresarial es el camino para validar a la empresa como un actor confiable y relevante en el proyecto de hacer de Chile un país más desarrollado, moderno e inclusivo. Para ello, debemos desafiarnos como mundo empresarial. Y es por eso que en SOFOFA queremos hacernos cargo del desafío de aumentar la confianza hacia la empresa, entendida como ese espacio donde convergen, para perseguir un propósito común, el inversionista que aporta el capital financiero, el empresario el capital emprendedor, los colaboradores su capital humano, los proveedores su capital tecnológico y la comunidad y los clientes su capital de confianza. Para lograr ese objetivo común, se deben establecer vínculos fundados en la confianza que comprometan a cada actor a desarrollar su rol. Queremos promover espacios que faciliten el proceso de compartir experiencias y reflexiones sobre estas buenas prácticas que logren vincular el ADN de la empresa (propósito, cultura, valores y gobierno corporativo) con las personas que desde distintos ámbitos (externos e internos) se vinculan con ella.

Para lograr lo anterior, nos nutrimos de las experiencias de nuestra red de empresas para compartir sistemáticamente buenas prácticas



Jornada de Evolución Empresarial 2018, Viña Santa Rita, 11 de Enero 2018.

empresariales, las que, combinadas con el aporte experto y académico, son reflejadas en este Documento Evolución Empresarial que actualizamos cada año y que es el insumo principal para nuestro Índice de Evolución Empresarial, herramienta de auto – evaluación que nos permite medir el nivel de avance en la adopción de buenas prácticas empresariales.

El objetivo del Documento Evolución Empresarial es proponer mejores prácticas empresariales que buscan ayudar a las empresas socias de SOFOFA a responder los desafíos de hoy, y así contribuir a construir un clima de confianza mutua en armonía con todos los actores de la sociedad. Solo generando vínculos basados en la confianza, podremos comprometer los distintos tipos de capitales que son fundamentales para la sustentabilidad de largo plazo de la empresa.



Jornada de Evolución Empresarial 2019, Las Majadas de Pirque, 09 de Enero 2019.

Los invitamos a leer este documento y, más importante aún, a poner en prácticas estas recomendaciones. Estamos convencidos que la gestión sistemática de estas acciones promoverá la evolución que necesitamos en nuestras empresas para ser y ser reconocidos como un actor confiable y relevante para el desarrollo del país.

Un afectuoso saludo,

Bernardo Larraín
Presidente
SOFOFA

Carmen Román
Co- Presidente
Comité Evolución Empresarial
SOFOFA

Patricio Jottar
Co- Presidente
Comité Evolución Empresarial
SOFOFA

Modelo de Evolución Empresarial

SOFIFA propone a sus empresas socias y a toda la comunidad empresarial, el siguiente Modelo de Evolución Empresarial (MEE), que busca ser un aporte para guiar a la empresa en el propósito de crecer rentable y sustentablemente, por la vía de hacer converger en un proyecto compartido las voluntades de sus distintas fuentes de capital: inversionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidades.

Para ello, el MEE se estructura en torno a tres ejes:

1.- ADN: Para lograr el objetivo común de las distintas fuentes de capital, la empresa debe establecer vínculos fundados en la confianza que comprometan a cada uno. El ADN de cada empresa – su propósito, su cultura, sus valores, su gobierno corporativo y su actitud innovadora – debe lograr ese compromiso de todas estas relevantes y diversas fuentes de capital con la empresa. Sólo así la empresa será sustentable en el largo plazo.

2.- RELACIONES INTERNAS: El ADN de la empresa debe desplegarse en cada interacción que tenga lugar dentro de la empresa. Debe ser coherente con una cultura de respeto de los derechos de las personas y su diversidad, con los incentivos y sistemas de evaluación de desempeño, con el desarrollo de talentos y de nuevos liderazgos, y con generar espacios de colaboración.

3.- RELACIONES EXTERNAS: Así también, ese ADN debe estar reflejado en cada una de las relaciones externas que se establecen. Debe lograr el compromiso de clientes y consumidores, de los inversionistas, de los proveedores y de las comunidades y medio ambiente.

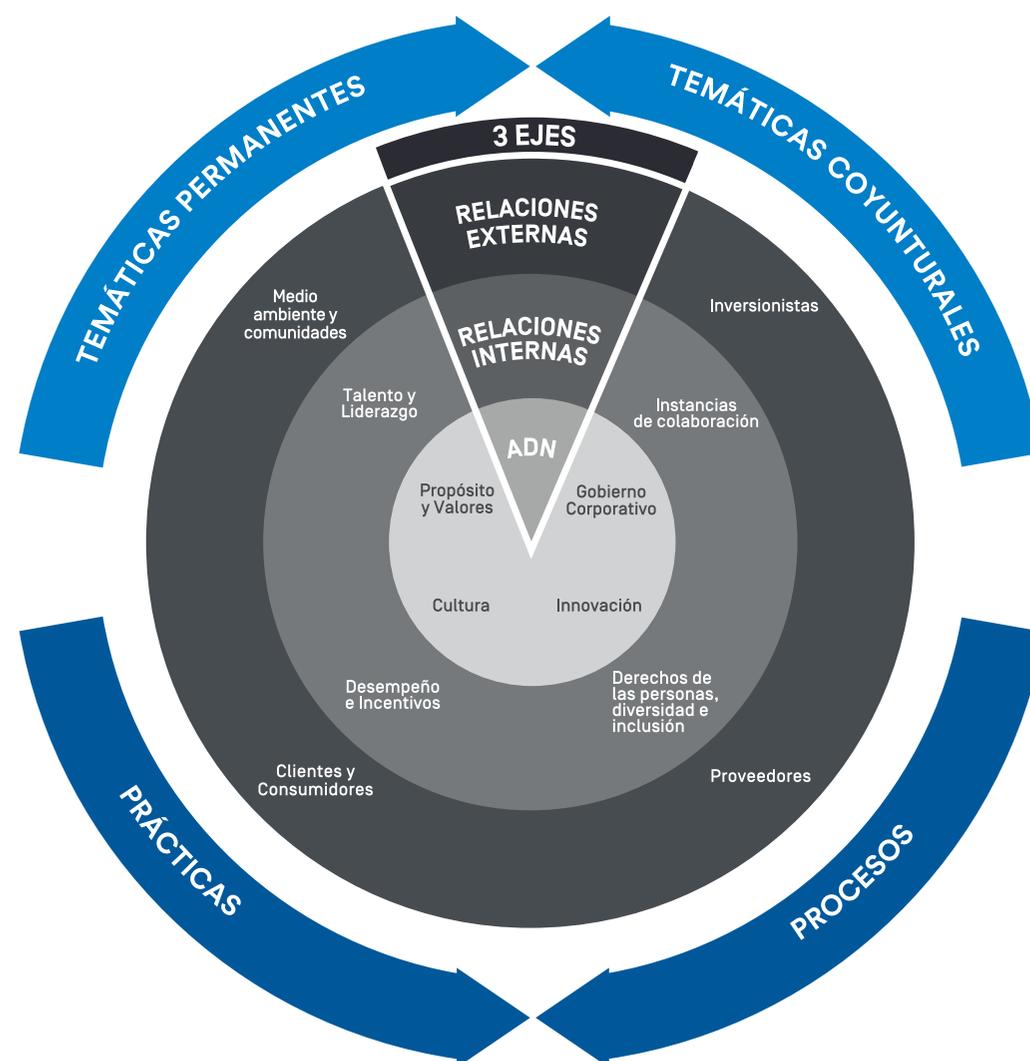
Por último, el Modelo de Evolución Empresarial también considera dos elementos transversales:

4.- PRÁCTICAS Y PROCESOS: Es necesario que las empresas adopten las buenas prácticas en el día a día, en el ejercicio cotidiano de las actividades empresariales. Pero también es necesario que algunas de esas prácticas habituales queden establecidas en la forma de procesos que aseguren su permanencia en el tiempo.

5.- TEMÁTICAS PERMANENTES Y TEMÁTICAS COYUNTURALES: este modelo de gestión y las buenas prácticas incluidas en este documento, impulsan temáticas que se mantendrán en el tiempo (Permanentes). Asimismo, el Modelo también invita a estar abiertos a situaciones puntuales, que van surgiendo cada día, pero que por su carácter esporádico (Coyunturales) no corresponde tratarla desde una práctica o proceso de carácter permanente.

Estos cinco elementos se presentan gráficamente en el MEE de la página siguiente.

MEE: MODELO DE EVOLUCIÓN EMPRESARIAL





Índice



ADN

10 - 27



Propósito y valores

12



Gobierno corporativo

16



Cultura

20



Innovación

24



RELACIONES INTERNAS

28 - 45



Instancias de colaboración

30



Derechos de las personas, diversidad e inclusión

34



Talento y Liderazgos

38



Desempeño e Incentivos

42



RELACIONES EXTERNAS

46 - 61



Clientes y consumidores

48



Proveedores

52



Inversionistas

56



Medioambiente y Comunidades

58

ADN

← 010

← 011



El ADN de cada empresa – su propósito, su cultura, sus valores, su gobierno corporativo y su actitud innovadora - debe lograr comprometer a todas las fuentes de capital con la empresa. Sólo así la empresa será sustentable en el largo plazo.

Propósitos y valores



El propósito da sentido a una empresa y vincula y compromete a la diversidad de grupos de personas que son fundamentales para su sustentabilidad de largo plazo. El propósito es la misión que busca la empresa en el largo plazo, el sueño en el que deben creer tanto accionistas como colaboradores. En base a ese propósito, se deben definir los valores que se deben ejercer para cumplirlo, y así generar valor para la empresa y un compromiso basado en la confianza de todos los grupos de interés involucrados, lo que permitirá un desarrollo sostenible en el tiempo.

BUENAS PRÁCTICAS

Definir y promover el propósito de la empresa

1. Definir el propósito corporativo que genere valor en el largo plazo para la empresa y el compromiso de los grupos de interés relacionados, tanto externos como internos.
2. Facilitar la implementación y el cumplimiento del propósito de la empresa, el cual debe ser expresado considerando distintas prioridades y grupos de interés.
3. Definir los valores de la empresa que permitan asegurar el cumplimiento del propósito.

Alinear la empresa al propósito y comunicarlo internamente

4. Estructurar la empresa en línea con su propósito.
5. Diseñar la planificación estratégica de la empresa alineada al propósito y a los valores.
6. Establecer los incentivos y las compensaciones de manera que se promuevan conductas que permitan cumplir el propósito y los valores de la empresa.
7. Generar hábitos para la divulgación y recordación del propósito y los valores de la empresa, como, por ejemplo, comenzar cada reunión con un recordatorio o comentario relacionado a algún valor específico.

Asegurar desarrollo sostenible

8. Velar por generar y mantener una relación de confianza con los grupos de interés, comprometiéndolos con el propósito e involucrándolos en la generación de valor para el desarrollo sostenible de la empresa y de la sociedad.
9. Evaluar, con la participación de los grupos de interés y con una frecuencia preestablecida, el propósito de la empresa y cómo responde éste a los desafíos de la sociedad.
10. Considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en la gestión de la empresa, priorizando los más factibles de abordar y que se relacionen con el propósito, incorporándolos en la planificación con metas y objetivos establecidos. Para esto, se pueden utilizar metodologías de seguimiento y medición, como el GRI o similares.

PROCESOS

- I. Contar con una política donde se establezcan claramente los propósitos y valores de la empresa. Adicionalmente, velar por la difusión y cumplimiento de la política.
- II. Establecer una política de comunicación del propósito y los valores de la empresa, tanto interna como externamente. Esta política debería incluir procesos de comunicación periódicos y frecuentes, de manera de asegurar que todos los colaboradores y/o grupos de interés la tengan presente en el día a día.

Gobierno Corporativo



El Gobierno Corporativo es un sistema de relaciones entre los Accionistas, el Directorio y la Dirección Ejecutiva que se articula en procesos donde estos tres órganos interaccionan, dirigen y controlan el futuro de la organización. Un buen gobierno corporativo permite generar confianza y transparencia y equilibrar una adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades, con crecientes espacios de colaboración. Así también se aspira a lograr una conducta ética intachable, que vaya más allá de lo que la ley exige, y que promueva estrategias legítimas que empaticen con las partes interesadas, tanto de hoy como de las generaciones futuras.

BUENAS PRÁCTICAS

Implementar mejores prácticas de Directorios

1. Definir con claridad el trabajo al interior del Directorio, y de éste con el equipo ejecutivo, entregando mayor visibilidad al Directorio de los temas de largo plazo y fortalecerlo como última instancia de gobierno sin deslegitimar –al mismo tiempo– al equipo ejecutivo. Para estos efectos, es recomendable que el directorio tenga un espacio anual para una reflexión independiente.
2. Definir los roles de cada uno de los estamentos del gobierno corporativo, particularmente en su núcleo primario (accionistas minoritarios, accionista controlador, directores y equipo ejecutivo), 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.
3. Contar con prácticas desde el Directorio a 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 (p.ej. 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 (p.ej. comunicar formalmente los acuerdos, establecer responsables y plazos, seguimiento sistemático de los acuerdos, e interacción del Directorio con otros estamentos de la organización).
4. Promover que el Directorio se componga, dentro de lo posible, por personas que representen la diversidad de habilidades, experiencias y miradas necesarias para lograr una mejor comprensión de un entorno complejo y atender los diversos requerimientos de la empresa y potenciarlos a través de programas de inducción y capacitación que permitan la actualización de conocimientos sobre mejores prácticas.
5. Implementar un mínimo de asistencia anual a los directores para fomentar la participación activa y el involucramiento adecuado.

Velar por la sostenibilidad a largo plazo de la empresa

6. Enfocar el Directorio en temas de largo plazo, incorporando métricas tales como valoración de clientes y proveedores, recordación de valores entre colaboradores, de diversidad, de innovación, de objetivos ODS, de confianza de comunidades, entre otros.
7. Incorporar de manera sistémica la revisión del propósito de la empresa en el Directorio y como éste se traduce en todas las áreas.
8. 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, de inversiones, ambiental, social, etc.), y rendir cuentas a sus accionistas, así como informar a las partes interesadas pertinentes.



Velar por una conducta ética y evitar los conflictos de interés

9. Definir los principios éticos que regirán el ejercicio de la empresa e incorporarlos de manera sistémica dentro del Directorio y en todos los estamentos de la empresa.
10. Explicitar y transparentar con una frecuencia predeterminada relaciones que representen un potencial conflicto de interés, definiendo planes para solucionar casos específicos.
11. No ofrecer, solicitar, recibir, o aceptar ventajas indebidas y/o pagos de facilitación de cualquier tipo, directa o indirectamente.
12. No pagar contribuciones ilícitas a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos u otras organizaciones de esta índole y procurar un alto estándar de transparencia en la interacción con ellos.

Asegurar la libre competencia y la anticorrupción

13. Detallar con precisión los comportamientos deseables por parte de todos los participantes de la organización en relación a la libre competencia y anticorrupción, y aquellos que simplemente no se permitirán, incluyendo como base los establecidos en las Leyes 21.121 y 20.393.
14. Realizar debidas diligencias a todas las relaciones comerciales con un foco en libre competencia y anticorrupción.
15. Definir criterios objetivos e independientes en la determinación de las condiciones comerciales y precios de venta.
16. Colaborar con las autoridades entregando toda la información necesaria, procurando un alto estándar de transparencia en la interacción con ellas, pero al mismo tiempo manteniendo y exigiendo confidencialidad cuando se trata de información estratégica o sensible.
17. Exigir altos estándares de transparencia, acceso abierto y esquemas de resolución de conflictos para participar en los procesos que el Estado invita a empresas privadas a desarrollar obras públicas, concesiones u otros esquemas de colaboración público privada. Exigir que los referidos procesos expliciten las razones cuando, por interés público, es necesario flexibilizar los referidos estándares.

PROCESOS

- I. 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.
- II. Contar con un código de ética que establezca los valores de la empresa y facilite el actuar de todos los colaboradores 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. Hacer uso del código de ética, el cual debe incorporarse a la cultura y ser ampliamente conocido con todos quienes estén relacionados con la empresa.
- III. 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. Considerar como base para esta política lo establecido en la Ley 21.121.
- IV. 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. Designar a un alto directivo u oficial de cumplimiento para supervisar la implementación y puesta en marcha de las políticas de libre competencia y de anticorrupción.
- V. Implementar sistemas formales que provean información y ayuden a prevenir comportamientos inadecuados buscando situaciones anómalas y herramientas de evaluación de riesgos para detectar áreas de mayor exposición.
- VI. Contar con un sistema de denuncias y consultas con múltiples canales para construir una verdadera sensación de seguridad entre los colaboradores.
- VII. Establecer políticas claras de privacidad y confidencialidad para asegurar la inexistencia de consecuencias negativas para quienes hagan denuncias.
- VIII. Contar con mecanismos estructurados que verifiquen las denuncias como, por ejemplo, canales de denuncias y así prevenir reportes falsos o maliciosos.

Cultura



La cultura de la empresa se refiere al conjunto de acciones y actitudes compartidos por todos los colaboradores y grupos de interés relacionados, y debe reflejar el propósito y los valores de la empresa. Una buena cultura determina un buen funcionamiento de la empresa, conduciendo a resultados positivos en la organización, como una mejor comunicación, mayores niveles de participación entre los colaboradores, eficiencia en la resolución de problemas y aumento del rendimiento, la productividad y la competitividad.

BUENAS PRÁCTICAS

Gestionar la cultura interna

1. Definir los elementos y rasgos de la cultura en línea con el propósito y los valores de la empresa, especificando claramente los comportamientos deseados.
2. Definir el rol de los liderazgos y mandos medios en la internalización de las prácticas y políticas para generar cambio cultural significativo.
3. Generar hábitos del día a día que exijan internalizar la cultura deseada, tales como recordar la seguridad al comienzo de reuniones, 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.
4. Desarrollar una cultura de diálogo y feedback constante, tanto formal como informalmente, y procurando que dentro de lo posible y de las capacidades de la empresa, el diálogo sea 360 para recoger inquietudes.

Considerar elementos clave en la construcción de la cultura

5. Promover una cultura abierta al aprendizaje y a la experimentación, de manera de generar equipos capaces de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos y de esta manera construir empresas ágiles.
6. Fomentar la libre competencia y anticorrupción como parte de la cultura de las empresas.
7. Incorporar valores relacionados a la sostenibilidad medioambiental en la cultura organizacional definiendo incentivos alineados con los objetivos de sustentabilidad fomentando la capacitación y formación.
8. Promover los derechos de las personas, la diversidad e inclusión como un pilar fundamental en la cultura de la empresa.

Desarrollar una cultura de seguridad y salud en el trabajo

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



PROCESOS

- I. Contar con una política de cultura organizacional, donde estipule claramente los comportamientos deseados. Para ello, es necesario establecer un responsable que vele por dicha cultura resolviendo eventuales dudas o conflictos; siempre acompañado de una política de feedback -periódica y metodológica- que permita medir los comportamientos deseados.
- II. Contar con protocolos de prevención de riesgos asociados a accidentes o enfermedades laborales y capacitaciones constantes para asegurar su efectividad.

Innovación



La innovación permite 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 ellos, es relevante fomentar la investigación y el desarrollo, dedicando recursos a la exploración permanente de oportunidades de mejoras entre empresas y nuevos desarrollos emergentes. La innovación no debe ser reducida a un área de una empresa, sino que debe ser parte de su ADN porque una actitud innovadora transversal es un factor crítico de éxito para la empresa moderna.

BUENAS PRÁCTICAS

Incluir la innovación en la planificación estratégica

1. Definir objetivos de innovación para las diferentes áreas de la organización y que busquen apoyar el cumplimiento del propósito de la empresa.
2. Definir metas claras, cuantificables y específicas, alineadas con los objetivos de innovación [Ej. establecer metas de ventas para nuevos negocios], y controlar y medir su cumplimiento regularmente.
3. Alinear los procesos de innovación e incorporación de tecnologías con la planificación estratégica global de la empresa.
4. Diversificar las iniciativas de innovación considerando sus perfiles de riesgo y los plazos estimados para lograr el resultado esperado.
5. Promover una visión atenta a las nuevas tendencias, procurando conocer o visitar casos de interés en Chile y/o en el extranjero.
6. Generar mecanismos de gestión del cambio que permitan a las personas transitar y desempeñarse efectivamente en los nuevos procesos de innovación y/o digitalización, sensibilizando dentro de la organización y ofreciendo formación y reubicaciones.

Desarrollar una unidad de innovación y exploración continua

7. Establecer un presupuesto global de innovación y un equipo responsable.
8. Desarrollar redes de innovación (interna y externas) y apoyar el desarrollo de programas afines. Para el desarrollo de redes externas, se recomienda aprovechar plataformas de innovación abierta que conecten los desafíos empresariales con centros de innovación, universidades, ecosistemas de emprendimiento y con la industria del Venture Capital, todos integrados en un ecosistema de innovación.
9. Reclutar, desarrollar y retener el talento en innovación.

Fomentar el trabajo colaborativo

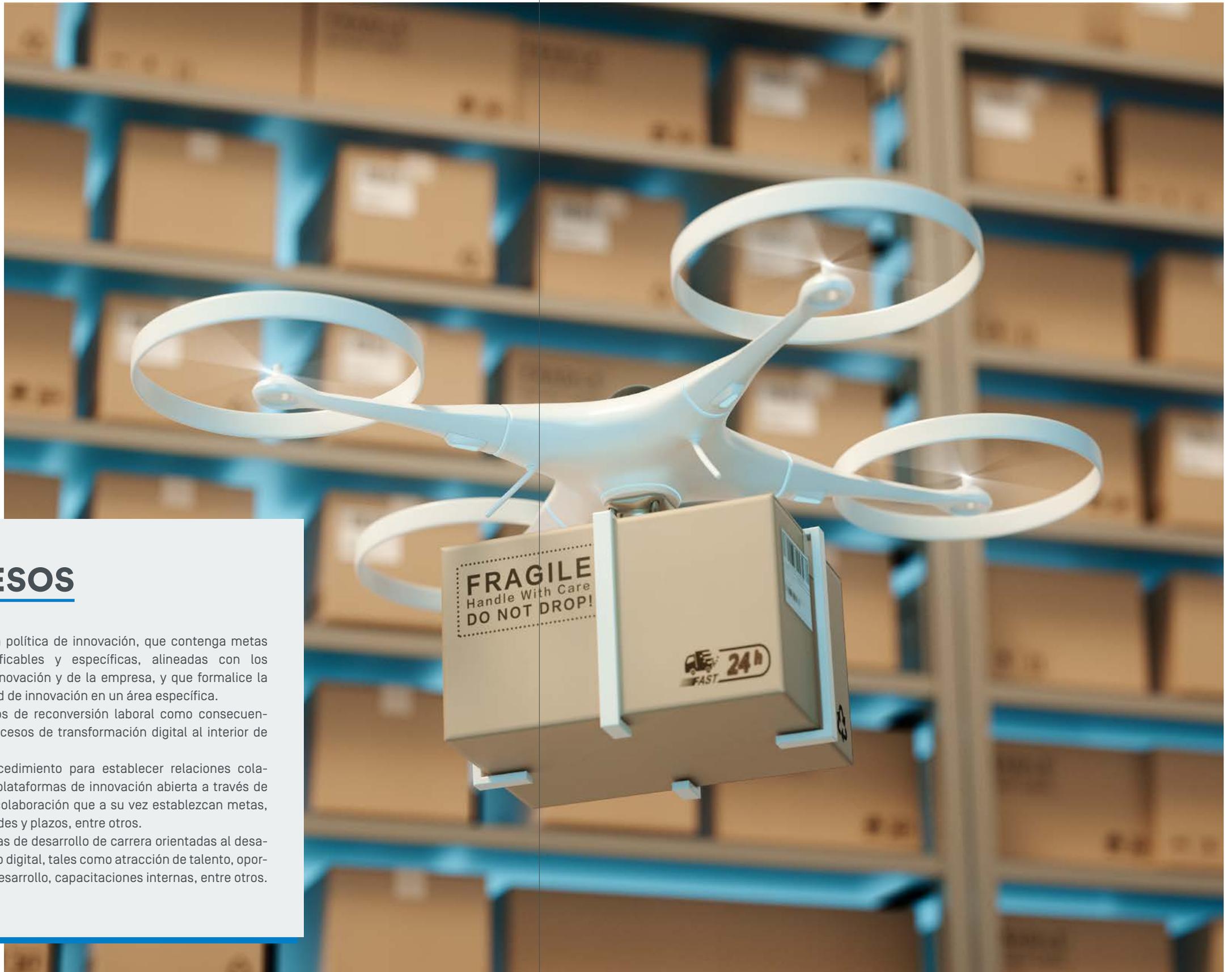
10. Los equipos de investigación y desarrollo deben trabajar con las distintas unidades de negocios a lo largo de toda la organización de manera colaborativa.
11. Capturar ideas de todos los niveles de la empresa.
12. Promover que colaboradores y equipos experimenten con nuevos enfoques para crear valor a las partes interesadas, motivando a aquellos que propongan y ejecuten ideas innovadoras.
13. Involucrar a los clientes en los procesos de innovación.

Impulsar la digitalización de la industria

14. Fomentar la transformación digital al interior de las empresas, capacitando a los colaboradores en el uso de herramientas digitales y promoviendo el desarrollo de talentos digitales en Chile.
15. Promover el uso de herramientas digitales, tales como incorporar people analytics al proceso de gestión del talento, 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 colaboradores, entre otros.
16. Fomentar políticas públicas que promuevan la innovación, directa o indirectamente [a través de gremios, asociaciones u otros].
17. Divulgar y promover la inversión en nuevas tecnologías.

PROCESOS

- I. Establecer una política de innovación, que contenga metas claras, cuantificables y específicas, alineadas con los objetivos de innovación y de la empresa, y que formalice la responsabilidad de innovación en un área específica.
- II. Definir procesos de reconversión laboral como consecuencias de los procesos de transformación digital al interior de las empresas.
- III. Definir un procedimiento para establecer relaciones colaborativas con plataformas de innovación abierta a través de convenios de colaboración que a su vez establezcan metas, responsabilidades y plazos, entre otros.
- IV. Generar políticas de desarrollo de carrera orientadas al desarrollo de talento digital, tales como atracción de talento, oportunidades de desarrollo, capacitaciones internas, entre otros.



RELACIONES INTERNAS

← 028



← 029

El ADN de la empresa debe desplegarse en todas las relaciones internas de la empresa. Debe ser coherente con una cultura de respeto de los derechos de las personas y su diversidad, con los incentivos y sistemas de evaluación de desempeño, con el desarrollo de talentos y de nuevos liderazgos, con generar espacios de colaboración, de manera de comprometer su capital humano y su trabajo productivo. Este compromiso que se logra cuando el colaborador se siente realizado en la empresa e indentificado con su propósito, valores y cultura.

Instancias de colaboración



Velar por los colaboradores requiere comprometerse con el respeto de su dignidad, sus derechos y el cuidado de su bienestar, promoviendo derechos y deberes y compatibilizando dicho bienestar con la sustentabilidad —humana, socioeconómica y ambiental— del negocio. Para ello es imprescindible promover el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva entre los colaboradores, lo que habilita sinergias, estructuras más flexibles y participativas, fortalecimiento frente a los cambios y mejoras de clima laboral.

Buenas prácticas

Contar con una comunicación activa dentro de la empresa

1. Evaluar e implementar acciones que permitan divulgar el propósito de la empresa entre los colaboradores.
2. Incorporar y mantener uno o más canales formales para ofrecer y recibir retroalimentación regularmente a todos niveles, procurando que los colaboradores se sientan seguros al compartir sus opiniones y que no tendrán repercusiones por ofrecer perspectivas negativas.
3. 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 colaboradores.
4. Comunicar regularmente las decisiones de negocios y sus implicancias a todo nivel de la organización, siendo claro en los efectos particulares que los distintos colaboradores percibirán en sus labores a raíz de ellas, preservando la componente de confidencialidad cuando corresponda.
5. Reconocer regularmente las contribuciones de los colaboradores al éxito de la empresa.
6. 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.



Promover buenas y sólidas relaciones laborales

7. Respetar y promover el derecho de los colaboradores a sindicalizarse y a negociar colectivamente dentro de la empresa.
8. Promover vínculos sanos que permitan comprender la realidad cotidiana de las personas y que estas, a su vez, conozcan la realidad y el funcionamiento de la empresa.
9. Proveer información, mantener una comunicación constante y cooperar respecto a cuestiones de interés común.
10. Rechazar el trabajo infantil y forzoso, tanto internamente como en la cadena de abastecimiento.
11. Promover el ahorro futuro y capacitar a los colaboradores 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 colaboradores.
12. En caso de tener que desvincular colaboradores, preocuparse de que el proceso sea respetuoso y digno, cuidando la forma en que se lleva a cabo.

PROCESOS

- I. Definir una política de comunicación entre colaboradores y empresa, que sistematice canales de comunicación transparentes y efectivos.
- II. Establecer una política de gestión de clima laboral usando encuestas de clima u otras herramientas similares.
- III. Contar con programas de resolución de conflictos y comunicación efectiva entre los colaboradores, tales como contar con un comité de ética y/o canales de denuncias.



Derechos de las personas, diversidad e inclusión



Necesitamos desarrollar las actividades empresariales, respetando los derechos de las personas, entendiendo estos derechos como aquellos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna, y promoviendo la diversidad como un factor que promueve la innovación y competitividad dentro de los equipos de trabajo.

Buenas prácticas

Promover los derechos de las personas, diversidad e inclusión

1. Promover los valores del respeto por los demás, a través de la adopción de medidas como debida diligencia en materia de derechos de las personas, diversidad e inclusión (considerando impactos potenciales y reales, y a todas las partes interesadas), y/o considerar las recomendaciones internacionales tales como Principios Rectores Sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas, así como también las nacionales, como por ejemplo el Manual de Derechos Humanos y Empresas de la CPC.
2. Capacitar a toda la cadena de suministros para garantizar el respeto a los derechos de las personas.
3. Establecer metas claras en ámbitos de diversidad e inclusión y contar con prácticas de monitoreo y mejora continua de éstas.
4. 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.
5. Generar canales de comunicación que aseguren el correcto monitoreo.
6. Implementar acciones sistemáticas para disminuir las brechas de participación y salariales de mujeres en el mundo de la empresa, que considere al menos las siguientes iniciativas:
 - a) Promover en personas trabajadoras, madres y sobre todo padres, la adopción de políticas y prácticas que permiten una mayor equilibrio entre la vida laboral y familiar. En particular promover prácticas y políticas de adaptabilidad espacial (trabajo a distancia) y temporal (diversas jornadas) y corresponsabilidad parental hoy disponibles en el marco jurídico o que vayan más allá de él. En concreto, respecto del marco legal de corresponsabilidad parental, promover el uso de los derechos que los padres pueden usar:
 - post natal parental traspasado por la madre;
 - derecho a cuidar al hijo e hija enfermos menores de 1 año en acuerdo con la madre;
 - uso del permiso de 10 jornadas diarias para cuidar al hijo e hijas enfermos mayores de un año y menores de 18 años;
 - alimentar al hijo(a) menor de 2 años en acuerdo con la madre.
 Respecto del marco legal de adaptabilidad laboral, ofrecer, en la medida de lo posible, el uso de jornadas alternativas, como teletrabajo, jornadas parciales, pactos de adaptabilidad para trabajadores con responsabilidades familiares y pactos de adaptabilidad 4 x 3.
 Respecto de la promoción de beneficios y prácticas por sobre la ley: Intentar, en lo posible, no exigir la devolución de los tiempos que por ley se deben dar a los colaboradores, pero que ellos deben reponer, como por ejemplo, para cuidar al hijo e hija enfermos mayores de un año y menor de 18 años (de 10 jornadas diarias). Además, extenderlo más allá de los 18 años de edad y por más tiempo si es necesario;
 - b) Revisión sistemática de los procesos de selección, gestión de talento, planes de sucesión y planes de carrera, de manera que no tengan sesgos

ni estereotipos que representen una discriminación en contra de la mujer;
c) Implementar una política de tolerancia cero al acoso laboral y sexual, realizando sistemáticamente capacitaciones y talleres presenciales, a todas las personas de la organización explicitando el marco legal con las sanciones legales y qué acciones constituyen acoso laboral y sexual;

d) Medir e informar de forma oportuna la participación de las mujeres y las brechas salariales entre los colaboradores hombres y mujeres, considerando distintos niveles de responsabilidad, como por ejemplo directorios, gerencias, jefaturas, profesionales, técnicos, operarios y administrativos. Participar en iniciativas concretas que promuevan la inclusión laboral de la mujer, como por ejemplo la adhesión al Índice de Paridad de Género (IPG) y la Certificación por la Norma 3262 del Ministerio de la Mujer y EG.;

e) Desarrollar programas de formación que promuevan los liderazgos femeninos al interior de las organizaciones. Estos programas pueden incluir entrenamiento, coaching, capacitación técnica, mentorías y/o participación de redes, entre otros.

7. Implementar acciones sistemáticas de inclusión de personas con discapacidad (PcD) que considere al menos los pasos estipulados en el Protocolo del Comité de Inclusión Laboral de SOFOFA:

- a)** Estudio interno de puestos de trabajo posibles a ser ocupados por PcD;
- b)** Evaluación técnica del puesto de trabajo (perfil requerido, accesibilidad, etc.);
- c)** Capacitación a las PcD postulantes orientada a la oferta del puesto, al mismo tiempo que se prepara a los colaboradores que estarán en su entorno; y
- d)** Evaluación y seguimiento durante 6 meses para analizar el desempeño y las oportunidades de mejora de la PcD en la empresa y retroalimentación personal y de los compañeros de trabajo;
- e)** Evaluar el esfuerzo diario por desplazamiento al lugar de trabajo que realizan las personas con discapacidad, a fin de ofrecerles posibilidades de trabajos a distancia -como teletrabajo o pactos de adaptabilidad- algunos días de la semana o de forma permanente, con el propósito de mejorar su calidad de vida y su salud.

Promocionar y fomentar el respeto a todas las personas a través de la cadena de valor

- 8.** Desarrollar entrenamientos para sensibilizar a todos los colaboradores sobre prejuicios y sesgos inconscientes, asegurando una clara demostración de los beneficios que se perciben en el desempeño al contar con equipos más diversos.
- 9.** Promover programas de apadrinamiento transversal a la empresa destinado a promover la inclusión según criterios como género, edad, nacionalidad, origen social, orientación sexual, religión, etnia, capacidades distintas, entre otras.
- 10.** Asumir un rol protagónico en la sociedad, a través de la promoción de los derechos de las personas, la diversidad e inclusión, comprometiéndose públicamente a metas de esta índole.
- 11.** Establecer alianzas para compartir aprendizajes en torno a la inclusión laboral de PcD al interior y exterior de la empresa, como por ejemplo la participación en la Red de Empresas Inclusivas de SOFOFA y OIT (ReIN).



PROCESOS

- I.** Elaborar una política de derechos de las personas que establezca un férreo compromiso con éstos y promueva e incentive buenas prácticas.
- II.** Contar con una política general que entregue lineamientos en materia de diversidad e inclusión en la relación con las diferentes partes interesadas (colaboradores, clientes, comunidades, proveedores, autoridades, reguladores, entre otros).
- III.** Establecer procesos de recursos humanos (reclutamiento, retención y promoción) que promuevan diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización.
- IV.** Desarrollar guías prácticas que orienten la inclusión en los equipos.

Talento y Liderazgos



Reconocer y potenciar el talento de las personas trabajadoras, velando a la vez por los desarrollos personales y por el futuro de la empresa que será dirigida por los liderazgos que se promueven. También es necesario 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.

← 038

← 039



BUENAS PRÁCTICAS

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

1. Fomentar la formación interna de colaboradores, creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación, para así entregar oportunidades para la actualización de conocimientos, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.
2. Velar por la ampliación y actualización de los conocimientos, competencias y horizontes de los colaboradores, asegurando un set de habilidades amplias y diversas.
3. Mantener una atractiva oferta de valor para los colaboradores, de manera de atraer y retener talento.
4. Promover una participación activa de la empresa y de sus colaboradores en los programas de capacitación para posibles futuros colaboradores de la empresa (programas externos).
5. Patrocinar o dar becas en estudios que provean habilidades que se alineen con la estrategia de largo plazo.
6. Preparar a colaboradores para los nuevos cambios acelerados (digitalización y/o automatización), asegurándose que todos aprendan a evolucionar constantemente y preparando a los líderes para que esto suceda exitosamente.

Desarrollar y promover los liderazgos que aseguren el propósito de la empresa

7. Promover el desarrollo de carrera profesional y establecer los caminos y mecanismos necesarios para que los colaboradores los recorran. Estos desarrollos deben estar claramente vinculados a indicadores de desempeño y ser conocidos por todos.
8. 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 oportunidades de relacionarse en las distintas instancias de gobierno de la empresa.
9. Capacitar a los representantes de los colaboradores y a los líderes de las empresas en temas laborales (normas, procesos, buenas prácticas, etc.) y en la adaptación a nuevas tecnologías.

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

10. Generar vínculos con instituciones educativas, especialmente de educación técnica tanto media como superior, para adaptar las capacitaciones y programas educacionales a las necesidades del mundo laboral y, dentro de las posibilidades de cada empresa, ofrecer oportunidades de educación dual, como por ejemplo en base al modelo de la Corporación Educacional SOFOFA.
11. Definir las cualificaciones requeridas en términos de aprendizajes específicos y capacidades traduciendo las descripciones de cargos en requerimientos de habilidades. Usar como input al diseñar el currículum los conocimientos y las habilidades que se observan en los colaboradores con mejor desempeño de la empresa.
12. Contratar regularmente jóvenes profesionales egresados de distintas universidades, centros de formación técnica u otro tipo de instituciones de educación superior, de manera de contribuir en la formación de futuros líderes.

Diseñar y evaluar los programas educacionales

13. Generar alternativas de programas modulares, cortos, directos y convenientes, que integren educación media, formación de oficios e intermediación laboral, que se puedan dividir en una serie de módulos básicos que los alumnos y colaboradores puedan cursar individualmente a través del tiempo.
14. Definir métricas cuantificables (Ej. retorno sobre la inversión) para determinar qué proyectos educativos apoyar.

PROCESOS

- I. Definir una política de atracción, formación, desarrollo y retención de capacidades y talentos de las personas.
- II. Contar con perfiles de cargos donde se establezcan claramente las funciones y competencias esperadas de cada cargo dentro de la empresa.
- III. Implementar sistemas de gestión y de capacitación de competencias según perfiles de cargo.
- IV. Establecer políticas que formalicen la participación en los procesos de formación externos, en acuerdos de colaboración con las distintas organizaciones.



Desempeño e Incentivos



Establecer correctos sistemas de incentivos es esencial para asegurar las conductas que se quiere tener dentro de una empresa. Así también, los sistemas de evaluación de desempeño se hacen necesarios para medir objetivamente el desarrollo de esas conductas y de los objetivos que permitirán cumplir el propósito de la empresa.

BUENAS PRÁCTICAS

Desarrollar sistemas de compensaciones e incentivos adecuados con el propósito y valores de la empresa

1. Contar con un sistema de compensaciones e incentivos que premie el logro de metas alineadas con el propósito de la empresa, con las mejores prácticas corporativas y con los comportamientos deseados (Cultura).
2. Velar por la existencia de programas de compensación adecuados, que promuevan la sustentabilidad de largo plazo de la empresa. Por ejemplo, promover en la mayor cantidad de colaboradores posible, la incorporación de una componente de renta variable asociada al desempeño personal y al propósito de la empresa.
3. Complementar las compensaciones individuales con propuestas de compensaciones grupales, que promueva el trabajo colaborativo en pos de lograr el propósito y valores de la empresa.
4. Desarrollar procesos claros, transparentes, sistémicos y justos de evaluaciones de desempeño laboral.
5. Incorporar el clima laboral como una variable dentro de la evaluación de desempeño de los colaboradores.
6. Ofrecer incentivos no monetarios que atraigan y retengan talentos, como por ejemplo capacitaciones o pasantías.
7. Mejorar la propuesta de valor para los colaboradores a través de programas innovadores como programas de flexibilidad, temporal y espacial (trabajo a distancia), fomentar la conexión y redes entre colaboradores y/o con grupos de interés, mentorías entre pares, entre otros.
8. Reconocer regular y públicamente el buen desempeño de colaboradores, por ejemplo a través de premios institucionales.

Crear espacios que promuevan la productividad

9. Establecer espacios que promuevan la creatividad, colaboración y conectividad entre los colaboradores.
10. Promover la formación y comunicación constante que permitan mejorar las habilidades y contribuyan al éxito.
11. Establecer un área o personal responsable de velar por la productividad de la empresa. Que se preocupe de generar mejores condiciones de trabajo.



PROCESOS

- I. Definir los perfiles de cargo de todos los colaboradores para determinar cómo medir el desempeño y los incentivos. Para esto, se pueden usar modelos tales como el Modelo HAY.
- II. Elaborar una política de compensaciones e incentivos para todos los colaboradores, que esté alineada con el propósito y con los objetivos estratégicos de la empresa y que vele por una distribución justa en relación a los niveles de responsabilidad de cada perfil.
- III. Establecer un procedimiento de evaluación de desempeño, que mida efectiva y objetivamente el desarrollo de las funciones de cada colaborador y permita compensar correctamente según lo establecido en la política de compensaciones e incentivos.
- IV. Definir políticas de beneficios a colaboradores, explicitando todos los beneficios a los que pueden optar y los correspondientes requerimientos.

RELACIONES EXTERNAS

← 046

← 047



Ese ADN debe estar reflejado en cada una de las relaciones externas que se establecen. Debe lograr el compromiso de clientes y consumidores que aportan sus preferencias, de los inversionistas que aportan el capital financiero, de los proveedores que aportan su capital tecnológico, servicios o productos que son parte de la cadena de valor y de las comunidades que aportan su capital de confianza.

Cientes y Consumidores



Para maximizar los beneficios de la relación, debemos 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.



Buenas prácticas

Mejorar constantemente la experiencia del consumidor

1. Crear una cultura centrada en el cliente y consumidor, que los ubique al centro de la atención de la empresa, y transmitirla a cada uno de los colaboradores, especialmente a aquellos en contacto directo con ellos.
2. Generar visión integral del concepto de consumidor (cliente, consumidor, shopper) con foco a humanizar la relación y desarrollar la relación de confianza en el largo plazo.
3. Promover el entendimiento de las necesidades de clientes y consumidores, ofreciendo un concepto de generación de valor claro y atractivo. Para esto, se recomienda el uso de mecanismos directos, como encuestas y/o indicadores como el NPS.
4. Evaluar los puntos de interacción del producto o servicio con los clientes y consumidores (desde el acercamiento previo hasta la gestión de post venta), reconociendo las más relevantes y destacando por qué son importantes.
5. Visibilizar los conflictos que confrontan intereses de los clientes y consumidores v/s los económicos de corto plazo y resolverlos sistémicamente.
6. Tener indicadores objetivos que vinculen la experiencia de clientes y consumidores 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

7. Fomentar que miembros del Directorio y del equipo ejecutivo conozcan e interactúen con clientes y consumidores, para conocer en profundidad la experiencia del usuario.
8. Promover la confianza de clientes y consumidores desarrollando una cultura de transparencia en información, contratos, servicios y productos, haciendo uso de una forma de comunicar que sea comprensible y facilitadora.
9. Velar porque clientes y consumidores tomen decisiones informadas, facilitando el acceso a la información, a la comparación entre productos y servicios y a la decisión de dejar de consumir los bienes y servicios de la empresa.
10. Comunicar los cambios en los productos y servicios proactivamente para alinear expectativas.

Cuidar la privacidad

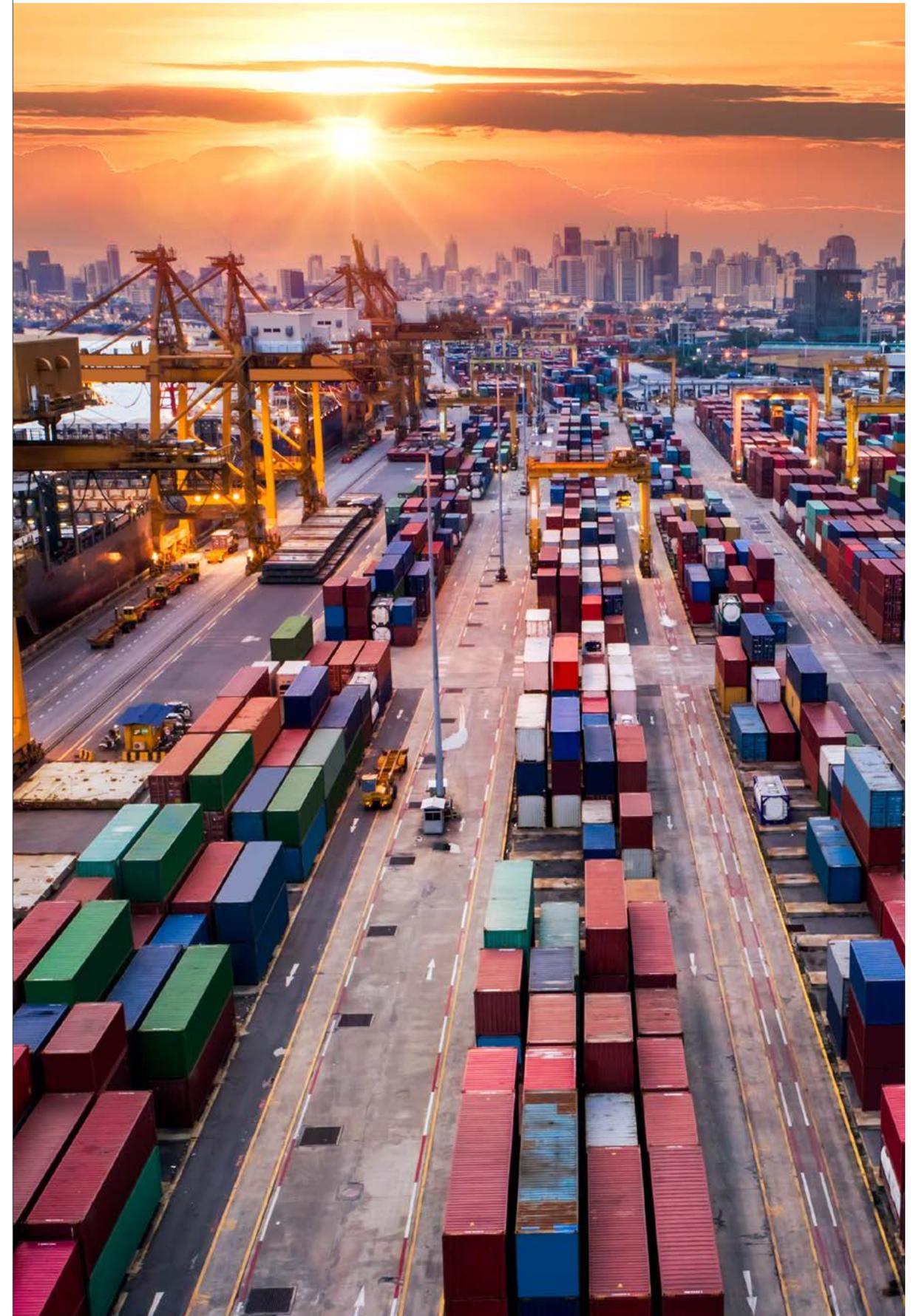
11. Proteger minuciosamente los datos e información de consumidores y clientes.
12. Adoptar las medidas necesarias para proteger la obtención de datos de personas receptoras de publicidad.
13. Facilitar mecanismos para que clientes y consumidores puedan optar a no recibir información y publicidad no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

Esforzarse por lograr excelencia y calidad en conjunto

14. Desarrollar y cumplir los estándares de calidad correspondientes en productos y servicios.
15. Promover, cuando corresponda, el compromiso de clientes y consumidores con el medio ambiente [Ej. reciclaje o retornabilidad] y el consumo consciente.

PROCESOS

- I. Establecer procedimientos de respuesta rápida y eficaz de reclamos, sencillos y disponibles in situ.
- II. Definir 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 colaboradores en estos códigos.
- III. Establecer procedimientos que velen por la seguridad de los datos de clientes y consumidores.
- IV. Definir procedimientos que aseguren la calidad de los productos y/o servicios prestados.



Proveedores



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.

BUENAS PRÁCTICAS

Trabajar y nutrir las relaciones

1. 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.
2. 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.
3. Incluir procesos formales y trazables en la comunicación de proveedores, segmentados por la relevancia y tamaño, como por ejemplo, canales de denuncia de proveedores, comités de éticas, etc.
4. Establecer mecanismos de feedback del proveedor que permitan abordar las oportunidades y robustecer la relación, tales como encuestas a proveedores o encuentros.
5. Reconocer regularmente a los proveedores que destaquen por algún aspecto específico, de manera de generar una cultura de refuerzo positivo al cumplimiento de los estándares buscados por la empresa.

Fomentar la transparencia

6. Cuidar la confianza con proveedores desarrollando una cultura de transparencia en información, contratos, servicios y productos.
7. Operar un proceso de adquisiciones justo y transparente, brindando siempre una oportunidad competitiva a todos los proveedores.
8. Velar por que la libre competencia sea clara y esté presente en el actuar de todos los miembros de la empresa.
9. Proteger los datos obtenidos de los proveedores.

Gestionar el desarrollo de los proveedores

10. Evaluar regularmente el desempeño y las capacidades de los proveedores, priorizando entre distintos grupos de proveedores según sus funciones, tamaño y la importancia/tamaño de sus productos y/o servicios.
11. Implementar estrategias de desarrollo de capacidades de proveedores, tales como el Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO. Para ello, definir las capacidades necesarias y analizar la brecha existente entre los proveedores actuales.
12. Transmitir conocimientos y promover la incorporación de buenas prácticas empresariales en el día a día de los proveedores. Para ello, se pueden realizar programas de desarrollo, guías, capacitación y/o formación de proveedores, así como la divulgación de este mismo Documento de Evolución Empresarial.
13. Evaluar e implementar programas de apoyo y beneficios para proveedores que aprovechen el potencial de congregación de demanda, como por ejemplo convenios de factoring, compra de ropa de seguridad, descuentos en servicios y bienes, seguros de accidentes, etc.

Fortalecer la relación con los proveedores PYMEs

14. Definir una estrategia de relacionamiento con PYMEs, incluyendo objetivos, métricas, comportamientos y acciones concretas.
15. Establecer mecanismos de monitoreo, control e incentivos proporcionales al tamaño de cada PYMEs.
16. Segmentar PYMEs y profundizar estrategias según necesidad de la empresa.
17. Agilizar las distintas etapas de ciclo de pago a través de la autorregulación desde la negociación del contrato hasta el pago de la factura.
18. Implementar un portal web de acceso compartido, para eliminar posibles inconvenientes y optimizar plazos en el proceso.
19. Gestionar beneficios y convenios para PYMEs, apalancando economías de escala.
20. Establecer mecanismos de desarrollo de PYMEs, tales como mentorías, capacitaciones, ruedas de negocio y consideración en procesos de expansión a nuevos mercados, entre otros.
21. Fomentar la retroalimentación con PYMEs, para conocer sus necesidades, problemáticas y desafíos a los que se enfrentan.

NOTA: Para más detalle de las recomendaciones asociadas a PYMEs, revisar el manual "Emparejando la cancha en Relación a las PYMEs" y la plataforma web (web.sofifa.cl/pymes), ambas elaboradas por SOFOFA.



PROCESOS

- I. Establecer un procedimiento 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.
- II. Definir una política de subcontratación que teniendo sus particularidades y características, fomente un buen ambiente laboral con los proveedores, tal como se hace con el personal interno. Promover un compromiso de los proveedores por el cumplimiento del estándar (firma recepción).
- III. Tener y publicar una política de regalos o beneficios que evite exponer a colaboradores y proveedores a conflictos de interés.
- IV. Elaborar una política de incentivos y penalizaciones según nota y participación de los proveedores.

Inversionistas



La transparencia en la información es clave para construir una relación de confianza con los accionistas e inversionistas de una empresa. Por ello, debemos gestionar la relación efectivamente, comunicando sistemáticamente los avances y logros de la empresa y estableciendo canales para retroalimentación.

BUENAS PRÁCTICAS

Reportar y comunicar de manera transparente y accesible la gestión de la empresa

1. Promover la debida consideración por parte de la comunidad de inversionistas de indicadores de largo plazo que reflejen la gestión integral de la empresa (propósito, valores, cultura, estrategia, gestión de riesgos, financiera, inversiones, ambiental y social).
2. Comunicar frecuentemente la información relevante de manera comprensible para todos los actores interesados (lenguaje, canal, oportunidad, etc.). Dentro de esta información, se debería incluir el propósito, las estrategias de corto y largo plazo, los resultados financieros, los KPIs de desempeño, los riesgos, estrategias de gestión medio ambiental y social, gestión de proveedores, entre otros.
3. Identificar los temas de interés para los inversionistas, de manera de poder comunicar el desempeño y metas de esas temáticas.
4. Crear y publicar anualmente reportes de sostenibilidad que den cuenta de los avances.
5. Disponer el organigrama de la empresa, detallando quienes son los directores, gerentes y encargados de equipos de trabajo, según corresponda dentro de la particularidad de cada empresa.



Procurar la comunicación y participación de inversionistas y accionistas

6. Definir un responsable de la relación con inversionistas y/o accionistas que esté disponible para comunicarse personalmente con todos quienes lo requieran.
7. Proteger y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizar el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros de forma igualitaria.
8. Orientarse por guías de buen gobierno corporativo internacionales o nacionales, tales como los Principios de Gobierno Corporativo de la OECD, del G20, de la CMF u otras normas según la realidad de cada empresa.
9. Procurar que todos los accionistas tengan la oportunidad de participar de forma eficaz y de votar en las juntas generales de accionistas. Para ello, es recomendable disponer de sistemas de transmisión remota que conecten a quienes no pueden estar presentes físicamente, siempre y cuando dichos sistemas aseguren el cumplimiento de la ley.

PROCESOS

- I. Definir una política de accionistas e inversionistas que proteja y facilite el ejercicio de los derechos de estos, resguardando un trato justo y un adecuado nivel de protección a los minoritarios que evite abusos entre otras malas prácticas.
- II. Contar con una política de comunicación del desempeño de la empresa, ya sea un reporte anual [reporte de sostenibilidad] u otras alternativas, pero que mantenga la frecuencia en el tiempo.

Medioambiente y Comunidades



Para contribuir al desarrollo sostenible del país y a la creación de valor para todos en el largo plazo, debemos ejercer las actividades propias de la empresa de manera responsable, teniendo presente el cuidado al medio ambiente y reconociendo los impactos generados en el desarrollo económico y social de las localidades. Para ello, debemos ser diligentes en la evaluación de impactos ambientales y gestión de riesgos y 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.

← 058

← 059



BUENAS PRÁCTICAS

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

1. Alinear las estrategias medioambientales y de impacto social con las capacidades y conocimientos centrales de la empresa para que puedan potenciar los resultados, apalancando los conocimientos y capacidades de la empresa.
2. Definir, cuantificar y medir el beneficio que genera la gestión medioambiental y social para las partes interesadas.
3. Promover la relación y desarrollo de comunidades en la agenda de la empresa, gestionándolas 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.
4. Proporcionar formación y capacitación adecuadas a los colaboradores en materia de medio ambiente (Ej. manipulación de materiales peligrosos, prevención de accidentes medioambientales) así como en áreas de gestión medioambiental más generales (Ej. procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, uso de tecnologías relacionadas).
5. 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

6. Optimizar la utilización de recursos naturales dentro de la actividad de la empresa. Para ello, se sugieren gestiones como:
 - Minimizar la cantidad de agua removida del entorno, reutilizarla y/o devolverla al medioambiente cuando sea posible, cumpliendo todas las regulaciones vigentes.
 - 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 buena comunicación con los distintos actores sociales

7. Identificar, analizar y entender quiénes conforman y representan la comunidad.
8. Velar porque la relación de diálogo sea lo más simétrica posible, identificando y capacitando a los líderes sociales locales.
9. Recoger y acoger sistemáticamente a través del diálogo, las inquietudes de todas las partes interesadas relevantes de la comunidad de manera de entenderla profundamente para poder desarrollar soluciones que la potencien y que eviten el asistencialismo.
10. 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.
11. Comunicar efectivamente los esfuerzos, acciones y avances a todas las partes interesadas.
12. Mantener programas de comunicación que entreguen información adecuada, medible y verificable sobre los efectos ambientales de la operación tanto para colaboradores como para las comunidades aledañas.

← 060

← 061

Fomentar la creación de oportunidades para la comunidad

13. 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.
14. 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

15. Evaluar y ejecutar en conjunto con la comunidad proyectos que puedan impactar positivamente su calidad de vida en el largo plazo.
16. Generar vínculos de colaboración a nivel de territorio con otras entidades, tales como gobiernos, ONGs u organizaciones internacionales entre otros, de manera de potenciar las acciones individuales a través de la colaboración.
17. Colaborar de manera activa, a través de las plataformas gremiales, en el diseño de regulaciones públicas costo-efectivas.
18. Educar y comunicar el rol de empresas con un lenguaje cercano.
19. Compartir mejores prácticas de gestión medioambiental y social.

PROCESOS

- I. Definir políticas medioambientales y sociales que establezcan la forma en que la empresa se relaciona con su entorno.
- II. Contar con un sistema de gestión ambiental y social que recopile, analice constantemente la información y fije metas cuantificables.
- III. Contar con procedimientos que aseguren un óptimo manejo de energía, para detectar y desarrollar oportunidades de ahorro energético.
- IV. Contar con políticas de prevención de riesgos medioambientales y sociales, que permitan reaccionar frente a posibles e inminentes amenazas.
- V. Definir indicadores y estándares de cumplimiento de mejores prácticas, relacionados con los actores locales más relevantes de la comunidad.



SOFIFA

www.sofofa.cl