

SJFJFA

# EVOLUCIÓN EMPRESARIAL

Tercera Versión

# Carta

---

# Introducción

---

Estimado Socio:

Parece evidente que, como nunca antes, estamos transitando por un entorno tan dinámico e impredecible como el actual. La revolución digital y múltiples transformaciones sociales generadas por cambios demográficos, climáticos, políticos y económicos, están desafiando a todas las instituciones públicas y privadas, incluidas las empresas, para adaptarse y prosperar bajo estos constantes cambios. A todo lo anterior se suma la profunda crisis sanitaria, económica y social derivada del coronavirus.

Hemos sido testigos de las dificultades de ese espacio conformado por los gobiernos y congresos para procesar los desafíos del momento con una mirada de largo plazo y con una actitud de colaboración. Por el contrario, las dinámicas políticas, muchas veces generan soluciones corto placistas y simples a problemas complejos, que no sopesan los efectos colaterales o de largo plazo.

Por su parte en su proceso de crecimiento la empresa evoluciona, se profesionaliza, se especializa y organiza de forma diferente para lograr sus objetivos, al tiempo que el horizonte de largo plazo puede ser tensionado por el escrutinio de corto plazo de nuevos inversionistas. La construcción de una cultura en base al conocimiento interpersonal se dificulta, siendo reemplazado, en parte, por sistemas de gobernanza y control expresados en códigos, políticas y procedimientos. El ecosistema empresarial se extiende, y el propósito original, corre el riesgo de diluirse. Finalmente, aumenta también el escrutinio de la sociedad y del Estado hacia la empresa, llevándola a enfrentar mayores limitaciones regulatorias.

Es precisamente en este contexto complejo, cuando más imperativo es desafiarnos a profundizar nuestra evolución empresarial moviendo la frontera de buenas prácticas empresariales.

Proponemos una mirada optimista, pero con los pies bien puestos en el piso. El optimismo no llega mágicamente del cielo, es responsabilidad de todos construirlo.

Y para ello, el mundo empresarial, a partir de su propia evolución, debe extender su perímetro de acción, por ejemplo, hacia el foro donde se debaten los asuntos públicos. La experiencia de las empresas interactuando con las regulaciones e instituciones del Estado las hacen tener una perspectiva distinta a la que tienen, por ejemplo, centros de estudio o instituciones académicas. Esa perspectiva enriquece el debate público. Es más, la política, irremplazable en su rol de representación de los ciudadanos, funciona mejor cuando en la cancha de lo público concurren para colaborar la sociedad civil, la academia y la empresa.

Como SOFOFA hemos propuesto tres decálogos para tres procesos en los que debemos ser protagonistas: reactivación económica, constitución y evolución empresarial.

En particular en el Decálogo para la Evolución Empresarial reconocemos a la empresa como un ecosistema donde convergen accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y el territorio que las acoge, y promovemos anclar la estrategia y el accionar de la empresa en un propósito centrado en los ciudadanos/clientes y que, validado por los accionistas, defina cómo la empresa sirve a la sociedad al mismo tiempo que genera valor para todos los actores del ecosistema.

También hacemos hincapié en la necesidad de generar capital de confianza junto a los trabajadores, apoyándolos en su desarrollo y ofreciéndoles una retribución justa que integra capital social (trato, instancias de diálogo y participación) y económico (salario, beneficios y ahorro). Debemos asegurar una cultura interna que promueva valores como la honestidad, justicia e integridad, así como una mentalidad innovadora; comprometiéndonos proactivamente con la diversidad en todas sus dimensiones, y que asuma la transparencia y como un sello para responder al creciente y sano escrutinio público de la sociedad.

Pero también creemos que debemos profundizar las relaciones externas que las empresas establecen con sus entornos, asumiendo un compromiso proactivo con la

libre competencia en los mercados, con la entrega de información completa y simple y con un servicio que asegura buen trato y dignidad a los clientes. Generando una alianza virtuosa que aborde todos los eslabones de la cadena de valor, sobre todo en las regiones y territorios donde operamos, especialmente apoyando el desarrollo de los proveedores y contratistas PYMES. También generando valor y confianza hacia y

con las comunidades, protegiendo el medio ambiente que nos acoge.

Finalmente debemos participar en ecosistemas colaborativos público-privados-sociedad civil que enfrenten y solucionen colectivamente desafíos transversales, tales como la empleabilidad de jóvenes, el emprendimiento y la innovación para enfrentar desafíos medio-ambientales, y la modernización del marco institucional y regulatorio del país, entre otros.

## Decálogo de Evolución Empresarial

La empresa chilena ha sido un agente de transformación social tanto en las últimas décadas como en los últimos meses. Desde esa convicción, pero también asumiendo nuestra cuota de responsabilidad en la crisis de confianza que vive el país pero sobre todo en su solución, nos proponemos cuidar y sumarnos a la esperanza de cambios que expresan las chilenos y chilenos, profundizando el compromiso del Directorio y de la alta administración de las empresas con un rol decidido en la adaptación de sus agendas a un proceso de gestión de cambios fundado en el siguiente decálogo de evolución empresarial:

<b>Ecosistema Empresa</b>	<b>01 Ecosistema</b> Comprendemos a la empresa como un ecosistema donde convergen accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y el territorio que las acoge; y que se desarrolla en un marco general dado por el capital institucional y las reglas para la convivencia democrática que el Estado y sus tres poderes aportan.
<b>ADN</b>	<b>02 Propósito Superior</b> Anclamos la estrategia y el accionar de la empresa en un propósito centrado en el ciudadano/cliente validado por los accionistas y entendido como la forma en que la empresa busca servir a la sociedad y al mismo tiempo generar valor para quienes componen el ecosistema empresarial.
	<b>03 Cultura, Liderazgos y Mentalidad Innovadora</b> Aseguramos una cultura interna y un liderazgo que muestre con nitidez los valores de honestidad, justicia e integridad moral; y que promueve una mentalidad innovadora a lo largo del ecosistema empresarial.
	<b>04 Gobiernos Corporativos</b> Implementamos políticas, prácticas y procedimientos para sistematizar la búsqueda de nuestro propósito y la construcción de la cultura, haciendo de la transparencia un sello para responder al creciente escrutinio público de la sociedad hacia la actividad empresarial.
<b>Colaboradores</b>	<b>05 Desarrollo y Confianza Colaboradores</b> Generamos junto con los trabajadores capital de confianza, apoyándolos en su desarrollo y preparación para el futuro; y ofreciéndoles una retribución justa que integra capital social (trato, instancias de diálogo y participación) y económico (salario, beneficios y ahorro) en coherencia con su aporte de talento, productividad y esfuerzo.
	<b>06 Diversidad e Inclusión</b> Nos comprometemos a respetar y promover la diversidad en todas las dimensiones poniendo énfasis en las capacidades y talentos de cada persona.
<b>Relaciones Externas</b>	<b>07 Ciudadanos/Clientes</b> Asumimos un compromiso proactivo con la libre competencia en los mercados, con la entrega de información completa y simple y con un servicio que asegura buen trato y dignidad a las personas, todo lo cual trasciende la sujeción a los marcos regulatorios establecidos por los Estados.
	<b>08 Cadena de Valor</b> Apoyamos el desarrollo y crecimiento de todos los eslabones de la cadena de valor, sobre todo en los territorios y regiones donde operamos, especialmente generando alianzas virtuosas con proveedores y contratistas PYMES que son parte de ella.
	<b>09 Comunidades y Medioambiente</b> Generamos valor y confianza hacia y con la comunidad que nos rodea y protegemos el medio ambiente que nos acoge, a través de una gestión basada en métricas de impacto social y ambiental (emisiones, economía circular y resiliencia hídrica).
<b>Colaboración Público -Privada</b>	<b>10 Ecosistemas Colaborativos</b> Participamos en ecosistemas colaborativos donde convergen el Estado, la empresa y la sociedad civil para enfrentar colectivamente desafíos transversales como la empleabilidad de jóvenes, el impulso a la innovación y el emprendimiento para enfrentar desafíos medio-ambientales o la modernización del marco institucional y regulatorio del país.

Esta declaración es sólo un primer paso, el desafío ahora es actuar y romper inercias convencidos que la auto-complacencia con el status-quo es siempre una mala consejera. Nos comprometemos a destinar una próxima sesión del Directorio para analizar el estado de aplicación y compromiso de la empresa en cada uno de estos pilares, y especialmente sobre la existencia de **MÉTRICAS, REPORTABILIDAD Y COMUNICACIÓN SISTEMÁTICA** a toda la organización y a emprender dos acciones o iniciativas nuevas que serán reportadas a ustedes a través de SOFOFA.



Estamos convencidos que los tiempos que vivimos exigen un compromiso claro y robusto con estos pilares. No basta con continuar con lo mucho que estamos haciendo bien, sino que debemos desafiarnos sistemáticamente a probar nuevas iniciativas que respondan mejor a las nuevas inquietudes y demandas de la sociedad. La auto-complacencia con el status quo es siempre una mala consejera. Apelamos a un rol decidido del directorio y de la alta administración para comprometernos a una adaptación de su agenda a las prioridades de un proceso de gestión de cambios hacia una estrategia y gestión empresarial anclada en este decálogo empresarial.

Un afectuoso saludo,

**Bernardo Larraín**

Presidente  
SOFOFA

**Rosario Navarro**

Co- Presidente  
Comité Evolución Empresarial SOFOFA

**Juan Andrés Errázuriz**

Co- Presidente  
Comité Evolución Empresarial SOFOFA

En base a estos compromisos, adecuamos el Modelo de Evolución Empresarial que este documento desarrolla, proponiendo una serie de buenas prácticas en cada capítulo. Los invitamos a leer este documento y, más importante aún, a evaluar las recomendaciones y comprometerse a poner en prácticas aquellas que sus actividades empresariales permiten y soportan. 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, que aporta con todo lo que es y tiene para superar la crisis que enfrenta Chile hoy.

# Modelo de Evolución Empresarial

**SOFOFA 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, según su realidad particular, a crecer rentable y sustentablemente, por la vía de hacer converger en un propósito compartido las voluntades de sus distintas fuentes de capital humano, financiero, tecnológico y de confianza: empresarios, accionistas/inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores y comunidades.**

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

## 1. ECOSISTEMA EMPRESARIAL

La Comprensión de la empresa como un ecosistema donde convergen accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y el territorio que las acoge; y que se desarrolla en un marco general dado por el capital institucional y las reglas para la convivencia democrática que el Estado y sus tres poderes aportan.

## 2. ADN

El ADN de cada empresa – su propósito, su cultura/liderazgos y su gobierno corporativo- es el núcleo generador de confianza que compromete a todas estas relevantes y diversas fuentes de capital con la empresa; y de sentar las bases para inspirar el comportamiento de los trabajadores, quienes a su vez plasman este ADN tanto al interior de la empresa como en las relaciones externas. Sólo así la empresa será sustentable en el largo plazo.

## 3. COLABORADORES

El ADN de la empresa debe desplegarse en cada interacción que tenga lugar dentro de la empresa. Debe estar vivo en prácticas y procesos e inspirar todas las relaciones que se establezcan con y entre los trabajadores de la empresa.

## 4. RELACIONES EXTERNAS

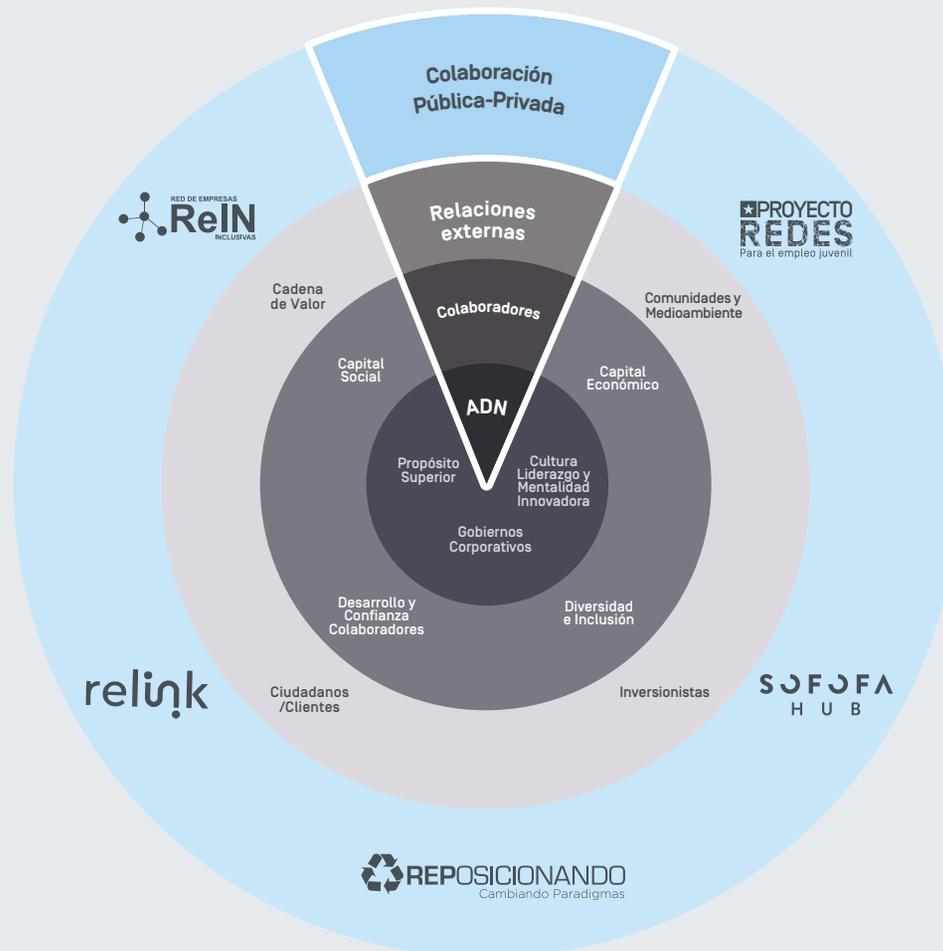
Así también, ese ADN debe estar vivo en cada una de las relaciones externas que se establecen con clientes y consumidores, con accionistas/inversionistas, con los proveedores y con las comunidades y el medio ambiente que nos acoge.

## 5. ECOSISTEMAS COLABORATIVOS

También el ADN debe estar vivo en los ecosistemas colaborativos donde convergen empresas, Estado y la sociedad civil para enfrentar y solucionar desafíos transversales como la empleabilidad de jóvenes, el impulso a la innovación y el emprendimiento para enfrentar desafíos medio ambientales o la modernización del marco institucional y regulatorio del país.

# Modelo de Evolución Empresarial

## Ecosistema de la empresa



# Índice

## 1



### ADN

1. Propósito Superior	9
2. Cultura y Liderazgo y Mentalidad Innovadora	12
3. Gobiernos Corporativos	17

## 2



### COLABORADORES

4. Capital Social	22
5. Capital Económico	27
6. Diversidad e Inclusión	31
7. Desarrollo y Formación Continua	37

## 3



### RELACIONES EXTERNAS

8. Ciudadano/Cliente	42
9. Cadena de Valor	47
10. Inversionistas	52
11. Comunidades y Medioambiente	55

## 4



### ECOSISTEMAS COLABORATIVOS

12. Iniciativas SOFOFA	61
------------------------	----



# ADN

Para lograr comprometer a la diversas fuentes de capital humano, financiero, tecnológico y de confianza con la empresa, debe tener un núcleo central generador de vínculos de confianza con cada uno de los actores que las proveen, bajo la convicción que las relaciones contractuales con ellos son incompletas y por lo tanto insuficientes. El ADN de cada empresa – su propósito, su cultura/liderazgos y su gobierno corporativo- es el llamado a cumplir este rol, sentando las bases para inspirar el comportamiento de los trabajadores, quienes a su vez plasman este ADN tanto al interior de la empresa como en las relaciones externas. Sólo así la empresa será sustentable en el largo plazo.



# 1.

## Propósito Superior

Entendemos el Propósito como aquella forma en que la empresa busca servir a la sociedad -resolviendo un problema, satisfaciendo una necesidad o transformando, para mejorar, una actividad individual, social o económica- y al mismo tiempo generando valor para todos los miembros del ecosistema empresarial. El

Propósito debe estar centrado en el bienestar del ciudadano/cliente y debe movilizar y comprometer a empresarios, accionistas/inversionistas, colaboradores, proveedores y comunidades con la que la empresa interactúa. El Propósito es el ancla fundamental que debe guiar la estrategia y el accionar de la empresa.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### Definir y promover el propósito de la empresa

- 1 Definir el propósito superior corporativo** centrado en el ciudadano cliente integrando precisión para expresar su problema, su necesidad o aquella actividad que se propone transformar; e inspiración para expresar el porqué y el cómo se piensa lograr para movilizar y comprometer a los integrantes del ecosistema empresarial.
- 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.
- 4 Realizar charlas o capacitaciones a todas las personas de la organización para inculcar la cultura definida.**

## B.

### Alinear la empresa al propósito y comunicarlo internamente

- 5 Estructurar la empresa en línea con su propósito.**
- 6 Diseñar la planificación estratégica de la empresa alineada al propósito y a los valores.**
- 7 Establecer los incentivos y las compensaciones de manera que se promuevan conductas que permitan cumplir el propósito y los valores de la empresa.**

## C.

### Asegurar desarrollo sostenible

- 08 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.
- 09 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

## 1.

Contar con una política donde se establezcan claramente los propósitos y valores de la empresa.

## 2.

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 trabajadores y/o grupos de interés lo tengan presente en el día a día.





# 2.

## Cultura, Liderazgo y Mentalidad Innovadora

La cultura de la empresa se refiere al conjunto de acciones y actitudes compartidos por todos los trabajadores y que se transmiten a todos los actores del ecosistema de la empresa, y que deben reflejar el propósito y los valores de la empresa. Una buena cultura determina un buen funcionamiento de la empresa, conduciendo a un mayor compromiso de todos con el propósito y así obtener resultados positivos en la organización.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

**Definir e implementar hábitos que promuevan el cumplimiento de la cultura deseada, en línea con el propósito de la empresa.**

- 1 Definir los elementos y rasgos de la cultura en línea con los valores y el propósito 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 un cambio cultural significativo.
- 3 Generar hábitos para la divulgación y recordación del propósito, los valores y la cultura** de la empresa, como, por ejemplo, comenzar cada reunión con un recordatorio o comentario relacionado a algún valor específico como la cultura (por ejemplo, seguridad), usar lenguaje positivo y objetivo, 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.

## B.

**Planificar y ejecutar una estrategia de prevención de anticorrupción y defensa a la libre competencia.**

- 4 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.
- 5 Contar con un plan de difusión interna de las consecuencias de incumplimiento de las conductas deseadas.**
- 6 Difundir y promover sistemáticamente en sus instancias de gestión interna [reuniones, comunicaciones internas, entre otras] prácticas preventivas que guíen el actuar de todos los trabajadores.**
- 7 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.
- 8 Diseñar y ejecutar acciones [modelo] de prevención de delitos**, destinando recursos para ello y realizando capacitaciones frecuentes para los trabajadores.
- 9 Realizar debidas diligencias a todas las relaciones comerciales** con un foco en libre competencia y anticorrupción.
- 10 Definir criterios objetivos e independientes en la determinación de las condiciones comerciales y precios de venta.**

# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Asegurar un compromiso con la transparencia en todo el actuar de la empresa

- 11 Definir qué se entiende por transparencia y comprometer a todos los trabajadores y actores con el cumplimiento de esa conducta.**
- 12 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.
- 13 Exigir altos estándares de transparencia, acceso abierto y esquemas de resolución de conflictos para participar en los procesos de licitación, especialmente en aquellos que el Estado** invita a empresas privadas a desarrollar obras públicas, concesiones u otros esquemas de colaboración público privados. Exigir que los referidos procesos expliciten las razones cuando, por interés público, es necesario flexibilizar los referidos estándares.

## D.

### Considerar la innovación como un pilar fundamental de la cultura de la empresa

- 14 Definir metas claras, cuantificables y específicas,** alineadas con los objetivos de innovación [p.ej. establecer metas de ventas para nuevos negocios], y controlar y medir su cumplimiento regularmente.
- 15 Alinear los procesos de innovación e incorporación de tecnologías con la planificación estratégica global** de la empresa.
- 16 Incentivar que las unidades de negocios integren innovaciones que tengan su origen en ecosistemas fuera del perímetro de la empresa** y que surjan a partir del proceso de innovación abierta.
- 17 Establecer un presupuesto global de innovación y un equipo responsable.**
- 18 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.
- 19 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.
- 20 Dar espacios a investigadores, innovadores y emprendedores para hacer prototipos o escalen sus innovaciones dentro de la empresa.**
- 21 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 trabajadores, entre otros.
- 22 Generación de mesas, grupos de innovación o buzones de idea, que integren a los trabajadores en la búsqueda de ideas innovadoras para la mejora continua.**

# PROCESOS

## 1.

Contar con una política de cultura organizacional, donde estipule claramente los comportamientos deseados y establezca un responsable de velar por la cultura organizacional, de resolver dudas o conflictos que puedan producirse internamente.

## 2.

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.

## 3.

Contar con un modelo de prevención de delitos destinado al combate de la corrupción, lavado de activos y financiamiento del terrorismo, debidamente implementado y certificado, efectuar entrenamientos regulares a todos los niveles de la organización y un plan de comunicación y promoción permanente que apunte a toda la organización, partiendo por el Directorio y los ejecutivos principales. 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.

## 4.

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. 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.

## 5.

Definir e implementar una política de transparencia.

## 6.

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.

# PROCESOS

## 7.

Contar con un sistema de denuncias y consultas con múltiples canales para construir una verdadera sensación de seguridad entre los trabajadores.

## 8.

Establecer políticas claras de privacidad y confidencialidad para asegurar la inexistencia de consecuencias negativas para quienes hagan denuncias.

## 9.

Contar con mecanismos estructurados que verifiquen las denuncias como, por ejemplo, canales de denuncias y así prevenir reportes falsos o maliciosos.

## 10.

Implementar políticas y procedimientos internos y externos para prevenir y detectar la existencia de incentivos salariales o comerciales que puedan generar espacios para la comisión de prácticas que afecten la libre competencia.

## 11.

Implementar políticas y procedimientos internos y externos para prevenir y detectar conductas por parte de sus gerentes y ejecutivos que puedan afectar la libre competencia, tales como colusión, prácticas monopólicas, y otras consideradas como competencia desleal.

## 12.

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.





# 3.

## Gobiernos Corporativos

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 interactúan, 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

## A.

### Conformar el Gobierno Corporativo y velar por su buen funcionamiento

- 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.
- 6 Asegurar una correcta inducción de los nuevos integrantes del directorio**. Estas inducciones deberían cubrir los negocios específicos, los grupos de interés, el propósito y valores, objetivos estratégicos, marco jurídico vigente, deberes de cuidado, principales acuerdos adoptados en los últimos 2 años, estados financieros y conflictos de interés, entre otros.
- 7 Promover una capacitación permanente del directorio**. Para ello, se debería definir el calendario y las materias a tratar, entre las que deberían encontrarse las mejores prácticas de gobierno corporativo; avances en inclusión, diversidad y reportes de sostenibilidad; gestión de riesgos; fallos, sanciones o pronunciamientos más relevantes; ejemplos de conflictos de interés; entre otros.
- 8 Reunirse al menos trimestralmente con unidades específicas**, tales como auditores externos, con la unidad de riesgos, unidad de auditoría interna, unidad de responsabilidad social o similar, entre otros, con la finalidad de analizar las gestiones respectivas.
- 9 Visitar en terreno cada año las distintas dependencias e instalaciones de la empresa**, para analizar el estado y funcionamiento, las preocupaciones de los trabajadores, entre otros.
- 10 Procurar que el directorio pueda acceder a información sobre el funcionamiento del mismo directorio** [Actas, minutas, acuerdos].

# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

### Velar por la sostenibilidad a largo plazo de la empresa

- 11 Enfocar el Directorio en temas de largo plazo**, incorporando métricas tales como valoración de clientes y proveedores, recordación de valores entre trabajadores, de diversidad, de innovación, de objetivos ODS, de confianza de comunidades, entre otros.
- 12 Incorporar de manera sistémica la revisión del propósito de la empresa en el Directorio** y cómo éste se traduce en todas las áreas.
- 13 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.
- 14 Incluir con protagonismo en la tabla y en la agenda de Directorios temas e indicadores relacionados con la gestión de trabajadores** directos y de contratistas, en particular aquellas orientadas a mejorar la confianza y el capital social en la empresa.

## C.

### Velar por una conducta ética y evitar los conflictos de interés

- 14 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.**
- 15 Explicitar y transparentar con una frecuencia predefinida relaciones que representen un potencial conflicto de interés**, definiendo planes para solucionar casos específicos.
- 16 No ofrecer, solicitar, recibir, o aceptar ventajas indebidas y/o pagos de facilitación de cualquier tipo, directa o indirectamente.**
- 17 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.
- 18 Revisar la cantidad de ámbitos de responsabilidad de los directivos**, bajo el precepto de que lo que no se conoce, no se puede gobernar correctamente.



# PROCESOS

## 1.

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.

## 2.

Establecer una política de contratación de expertos que asesoren al directorio en distintas materias, contemplando la posibilidad de veto, que a requerimiento de al menos un director se evalúe la asesoría, que contemple difusión de las decisiones, entre otros.

## 3.

Contar con un procedimiento de mejoramiento continuo del funcionamiento del Directorio.

## 4.

Implementar un proceso para que los accionistas se puedan informar, entre otros, sobre las elecciones de directores, así como también puedan ejercer su derecho a voto e informarse de lo que sucede en las juntas, durante y después de ellas.

## 5.

Definir una política que establezca procesos con el objetivo de proveer información al público general. Para el formato de estos reportes, se podrían considerar estándares internacionales, como la ISO 26000, GRI u otros.

## 6.

Implementar un proceso de gestión y control de riesgos, que considere al menos políticas aprobadas por el directorio, una unidad encargada y otra unidad que audite.

## 7.

Contar con un proceso que habilite un canal de denuncia para los trabajadores, accionistas, clientes, proveedores o terceros ajenos, que garantice anonimato y permita conocer el estado de la misma.

## 8.

Implementar un proceso que promueva la diversidad en los equipos de trabajo y el desarrollo de carrera. Para ello, debe permitir detectar y reducir brechas organizacionales que inhiban la diversidad; detectar capacidades con que deben contar sus ejecutivos y posibles reemplazantes del Gerente General y principales ejecutivos, entre otros.

## 9.

Implementar un proceso de revisión de las estructuras salariales y políticas de compensación, de por lo menos el Gerente General y principales ejecutivos de manera de evitar incentivos no alineados con el propósito de la empresa.



# COLABORADORES

El ADN de la empresa debe desplagarse en todas las relaciones internas de esta. Así, las organizaciones deben procurar que la búsqueda del propósito asegure la generación de capital social y económico sostenible para los trabajadores, potenciar el desarrollo y la formación continua, y promover la diversidad e inclusión. Con esto, se puede aspirar a comprometer el capital humano y su trabajo productivo para cumplir el propósito de la empresa.



# 4.

## Capital Social

Velar por los trabajadores 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 trabajadores, lo que habilita sinergias, estructuras más flexibles y participativas, fortalecimiento frente a los cambios y mejoras de clima laboral.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### Contar con una comunicación activa dentro de la empresa

- 1** Evaluar e implementar acciones que permitan divulgar el propósito de la empresa al interior de la empresa.
- 2** Desarrollar instancias de diálogo entre la alta dirección, las jefaturas directas y trabajadores, que sean transparentes, abiertas (distintos niveles y áreas) y permanentes (sistemáticos y con agenda de materias transversales sobre la empresa pre-establecidas, distintas de aquellas que son propias de la negociación colectiva o individual (condiciones y beneficios).
- 3** Identificar la satisfacción de los trabajadores en distintos ámbitos del quehacer organizacional y las brechas para mejorar en forma permanente. Se pueden incluir encuestas a las jefaturas directas, para mejorar las relaciones.
- 4** Incorporar y mantener uno o más canales formales para ofrecer y recibir retroalimentación regularmente a todos los niveles, procurando que los trabajadores se sientan seguros al compartir sus opiniones y que no tendrán repercusiones por ofrecer perspectivas negativas.
- 5** Buscar y valorar las ideas de los trabajadores a través de múltiples enfoques y usarlas como inputs clave para definir los objetivos organizacionales de la empresa.
- 6** 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.
- 7** Reconocer regularmente las contribuciones de los trabajadores al éxito de la empresa.
- 8** 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.
- 9** En particular en relación a sindicatos, comités paritarios, grupos negociadores u otras instancias de representación de trabajadores, es fundamental establecer con ellos comunicaciones claras, transparentes y frecuentes sobre materias pre-establecidas del quehacer de la empresa.





# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

### Promover la flexibilidad y adaptabilidad laboral como punto de encuentro entre más calidad de vida y productividad.

- 10** **Desarrollar programas de trabajo flexible** que promuevan la flexibilidad laboral en todas sus instancias, buscando aumentar el bienestar personal de los colaboradores y también a mejorar la habilidad como empleador, para atraer y retener talento, logrando al mismo tiempo mantener el foco en el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- 11** **Implementar medidas especiales para los roles que lo permiten**, tales como teletrabajo, horarios diferidos de ingreso/egreso, días de permiso a las personas con necesidades especiales, jornada reducida los viernes, políticas de paternidad y maternidad, disponibilidad de días administrativos, permisos sin goce de sueldo (para cuidar enfermos, 6 meses, etc.), entre otros.
- 12** **Activar modelos de trabajo polifuncional** que permita a los colaboradores desempeñar diversos roles compatibles, lo cual, además de optimizar las dotaciones, permite potenciar su empleabilidad.
- 13** **Disponer plan de retiro o programas que busquen extender la vida laboral y aporte de los trabajadores expertos.** Cuando el trabajador posee conocimiento crítico para la compañía y quiere seguir trabajando en un formato menos exigente, generar contratos flexi-

bles con los que se retiene talento y conocimiento y el trabajador puede disfrutar de un retiro parcial, a través del cual recibe una jubilación y un sueldo adicional. Se pueden implementar distintos formatos: bolsas de horas, asesoría de llamado, etc.

- 14** **Suscribir con sindicatos Pactos de Adaptabilidad que permitan avanzar en procesos de multifuncionalidad.** Esto implica pacto de transformación operacional que incluye el impacto de nuevas tecnologías, capacitación y reconversión laboral, incluyendo modificación de funciones y compensaciones para habilitar la multifuncionalidad.

# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Velar por construir y mantener buenas y sólidas relaciones laborales

- 15** Respetar y promover el derecho de los trabajadores a sindicalizarse y a negociar colectivamente dentro de la empresa.
- 16** Establecer comunicaciones claras y transparentes con organizaciones sindicales y de representación de trabajadores. Mantener un diálogo transparente, claro y frecuente con las organizaciones sindicales, que considere jefaturas y relaciones laborales de la empresa.
- 17** 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.
- 18** Proveer información, mantener una comunicación constante y cooperar respecto a cuestiones de interés común.
- 19** Rechazar el trabajo infantil y forzoso, tanto internamente como en la cadena de abastecimiento.
- 20** En caso de tener que desvincular personas trabajadores, preocuparse de que el proceso sea respetuoso y digno, cuidando la forma en que se lleva a cabo.

## D.

### Procurar mantener un clima de seguridad y salud en el trabajo

- 21** Promover que los trabajadores tengan tiempo dentro de sus jornadas laborales para participar de actividades de esparcimiento, deportivas o de carácter solidario.
- 22** Generar ambientes de trabajo cuya base sea un trato a la altura de la dignidad de las personas, más horizontales, donde los beneficios distintos de la remuneración y los bonos de desempeño sean simétricos.
- 23** Establecer espacios que promuevan la creatividad, colaboración y conectividad entre los trabajadores.
- 24** Desarrollar con una frecuencia pre-establecida Estudios de Percepción acerca del Clima laboral, satisfacción de los empleados y especialmente de involucramiento y compromiso [*“engagement”*] de los trabajadores con la empresa.
- 25** Identificar y gestionar proactivamente todas aquellas condiciones o situaciones que podrían generar un accidente o enfermedad.
- 26** Asignar responsables y recursos para gestionar las condiciones o situaciones que podrían generar un accidente o enfermedad.
- 27** Monitorear la gestión de seguridad y salud ocupacional en el trabajo en todas las instancias posibles, partiendo desde las reuniones de Directorio.

# PROCESOS

**1.**

Definir una política de comunicación entre los trabajadores y empresa, que sistematice canales de comunicación transparentes y efectivos.

**2.**

Establecer una política de gestión de clima laboral usando encuestas de clima u otras herramientas similares.

**3.**

Contar con programas de resolución de conflictos y comunicación efectiva entre los trabajadores, tales como contar con un comité de ética y/o canales de denuncias.

**4.**

Definir una política de feedback que establezca la periodicidad y metodología a implementar para medir el desarrollo de los comportamientos deseados.

**5.**

Contar con protocolos de prevención de riesgos asociados a accidentes o enfermedades laborales y capacitaciones contantes para asegurar su efectividad.



# 5.

## Capital Económico

En las empresas existe una gran oportunidad para aportar en la construcción de una mejor resiliencia económica de largo plazo para los trabajadores. En este sentido, la estructura de remuneraciones de los trabajadores puede tener al menos 4 componentes: una remuneración fija mensual; un bono de desempeño anual (producción, productividad o resultados); los beneficios; y, una retribución vinculada con los resultados de largo plazo de la empresa y destinada a construir resiliencia de largo plazo en los trabajadores. Complementar las diversas opciones de retribución de los trabajadores puede ser un gran aporte para aumentar la participación y compromiso de los trabajadores con la empresa y su futuro.

Además, se debe velar por ofrecer beneficios transversales, iguales para todos, y así promover una cultura horizontal entre todos los trabajadores.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### 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.
- 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 trabajadores 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 trabajadores.**

## B.

### Evaluar y diseñar beneficios que se le ofrecen a los trabajadores, alineados con el propósito y ADN de la empresa

- 6 **Caracterizar socioeconómica a los trabajadores y/o de sus familias, para el desarrollo y adecuación de políticas de gestión de personas.** Se pueden aplicar diagnósticos y en base al resultado determinar brechas que permitan una correcta alineación de los programas definidos por la empresa. También se puede ofrecer acompañamiento a los trabajadores y/o sus familias para una correcta autogestión y superación de esas brechas.
- 7 **Incorporar a los trabajadores en un análisis de los beneficios que ofrece la empresa** para adecuarlos a las necesidades y expectativas específicas de los trabajadores. En particular, considerar programas de beneficios flexibles donde el trabajador recibe una cantidad determinada de puntos a distribuir como prefiera, armando su propio programa de beneficios entre distintas categorías: bonos y aguinaldos, tiempo libre, educación, salud, deportes y recreación, capacitación y ahorro. En cuanto a la diversidad de beneficios, es importante profundizar las políticas y planes vinculados con la salud mental de las personas.
- 8 **Ofrecer incentivos no monetarios que atraigan y retengan talentos**, como por ejemplo capacitaciones o pasantías.
- 9 **Mejorar la propuesta de valor para los trabajadores a través de programas innovadores** como programas de flexibilidad temporal y espacial (trabajo a distancia), fomentar la conexión y redes entre trabajadores y/o con grupos de interés, mentorías entre pares, entre otros.
- 10 **Reconocer regular y públicamente el buen desempeño de los trabajadores**, por ejemplo, a través de premios institucionales.
- 11 **Generar programas de apoyo de la empresa a trabajadores para mejorar las condiciones de su endeudamiento familiar** para la educación de sus hijos, entre otros, a través de cajas de compensación u otras entidades financieras.
- 12 **Extender licencias en caso de enfermedades de familiares** directos, maternidad y paternidad, por matrimonio, entre otros.
- 13 **Promover el ahorro futuro y capacitar a 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.

# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Evaluar y analizar la factibilidad de complementar las remuneraciones con retribuciones vinculadas a los resultados de largo plazo

- 14** **Programas de capacitación, educación y/o coaching en finanzas** personales y sobre-endeudamiento. En el mismo sentido, generar programas de refinanciamiento de créditos, disponibles para todos los trabajadores que lo requieran y que hayan aprobado los cursos de finanzas personales u otros requisitos.
- 15** **Programas de orientación previsional a los trabajadores.**
- 16** **Programa de Becas para colaboradores** (pre y post-grado), con el fin de favorecerlos en su desarrollo de carrera y de aumentar la empleabilidad, eficiencia y productividad.

- 17** Evaluar la factibilidad y oportunidad para establecer, con aportes de la empresa y los trabajadores, **fondos de ahorro para mejorar la resiliencia económica de los trabajadores:**
- Destinados a la reconversión de capacidades de los trabajadores, a mejorar el ahorro para las pensiones futuras (por ejemplo, realizando aportes voluntarios a la cuenta individual de pensiones a través de los APVC), o a mejorar el ahorro para enfrentar contingencias como son la enfermedad de un familiar o el desempleo (por ejemplo, realizando aportes voluntarios al fondo de cesantía) o a complementar indemnizaciones.
  - El aporte de la empresa puede estar vinculado con el cumplimiento de indicadores de desempeño de largo plazo de la empresa en diversas dimensiones.
  - Deben tener esquemas de gobernanza que aseguren estándares de transparencia y buena administración, incluyendo la posibilidad de externalizar su administración en instituciones especializadas.



# PROCESOS

## 1.

Definir los perfiles de cargo de todos los trabajadores para determinar cómo medir el desempeño y los incentivos. Para esto, se pueden usar modelos tales como el Modelo HAY.

## 2.

Elaborar una política de compensaciones e incentivos para todos los trabajadores, 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.

## 3.

Establecer un procedimiento de evaluación de desempeño, que mida efectiva y objetivamente el desarrollo de las funciones de cada trabajador y permita compensar correctamente según lo establecido en la política de compensaciones e incentivos.

## 4.

Definir políticas de beneficios a los trabajadores, explicitando todos los beneficios a los que pueden optar y los correspondientes requerimientos.



# 6.

## 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.

Para esto es imprescindible trabajar sistemáticamente para terminar con diferencias no justificadas en la participación de las mujeres, buscando crear lugares de trabajos justos y equitativos.

Una mayor diversidad en la empresa es fundamental para tomar decisiones en un entorno complejo, dinámico e impredecible.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### Trabajar para disminuir las brechas de participación laboral y salariales de la mujer

- 1** Implementar acciones sistemáticas para disminuir las brechas de participación y salariales de mujeres en el mundo de la empresa.
- 2** Evaluar sistemáticamente el porcentaje de hombres y mujeres que está en cada una de las etapas del proceso de selección.
- 3** Prohibir en los procesos de selección preguntas sobre embarazo o planes de matrimonio, de maternidad o paternidad.
- 4** Evaluar siempre a hombres y mujeres para un ascenso en la organización si hay mujeres que pudiesen ocupar ese cargo.
- 5** Contemplar ternas en las que haya a lo menos una mujer para un ascenso al interior de la organización.
- 6** Asegurar que la decisión para un ascenso dependa de un comité diverso (y no sólo de una persona).
- 7** Ofrecer programas de liderazgo y/o capacitación para hombres y mujeres.
- 8** Corregir las diferencias salariales entre hombres y mujeres por igual cargo o función.
- 9** Entregar salarios, bonos u otras compensaciones de manera proporcional por media jornada o jornadas parciales, sin castigarlas en la retribución económica.
- 10** Promover el uso de la licencia legal y permisos por sobre la ley de maternidad y paternidad por nacimiento de un hijo/a.
- 11** Proteger el ejercicio de todos los derechos parentales de la legislación vigente, tales como a cuidar a los hijos e hijas enfermos, a alimentar al hijo o hija menor de dos años, entre otros.
- 12** Ofrecer posibilidades de cuidado de los hijos o hijas por sobre la ley.
- 13** Revisar sistemáticamente 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.
- 14** Medir e informar de forma oportuna la participación de las mujeres y las brechas salariales entre los trabajadores hombres y mujeres, considerando distintos niveles de responsabilidad, como por ejemplo directorios, gerencias, jefaturas, profesionales, técnicos, operarios y administrativos.
- 15** 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.
- 16** 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.

# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

### Promover los derechos de las personas, diversidad e inclusión

- 17 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.
- 18 Diseñar y ejecutar políticas de diversidad e inclusión, con seguimiento a los indicadores de los programas,** generar talleres, capacitaciones, convenios con otros organismos, planes de comunicaciones, entre otros. Para esto también es recomendable constituir Comités de Diversidad, que acompañen la ejecución y velen por una correcta implementación. Un ejemplo de políticas que se pueden proponer y controlar a través de estos comités es que cada terna para un cargo debe contar por lo menos con un candidato perteneciente a algún grupo con mayores grados de exclusión, tales como mujeres, adultos mayores, jóvenes o personas con discapacidad.
- 19 Capacitar a toda la cadena de suministros para garantizar el respeto a los derechos de las personas.**
- 20 Establecer metas claras en ámbitos de diversidad e inclusión** y contar con prácticas de monitoreo y mejora continua de éstas.
- 21 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.
- 22 Generar canales de comunicación que aseguren el correcto monitoreo.**
- 23 Ofrecer jornadas alternativas de trabajo y/o trabajos a distancia,** como teletrabajo.
- 24 Establecer canales para que las personas puedan solicitar alternativas de trabajo** a distancia o adecuaciones en su jornada, según sus necesidades personales o familiares.
- 25 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 trabajadores 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.

# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Promover una selección sin sesgos

- 26** Generar políticas de contratación y promoción interna para nuevos trabajos sin sesgos de selección, eliminando de los CVs fotos, dirección, edad y nombre de colegio, y considerando especialmente capacidades y experiencias tanto como estudios y títulos. Mostrar un sesgo favorable a los sectores más excluidos del mercado laboral, como son las mujeres, los jóvenes y los adultos mayores.
- 27** Contemplar los requisitos para el cargo que se ajusten exclusivamente a las competencias necesarias para ejercerlo.
- 28** Garantizar equipos de entrevistadores o comités diversos de entrevistadores, integrados por hombres y mujeres.
- 29** Contar con entrevistas estructuradas, que permitan evaluar las competencias de las personas.
- 30** Contemplar currículums ciegos.





# BUENAS PRÁCTICAS

## D.

### Erradicación del acoso laboral y sexual

- 31** Contar con canales de denuncia confidenciales conocidos por todas las personas en caso de acoso laboral o sexual.
- 32** En casos de acoso laboral y/o sexual, tomar medidas de prevención inmediatas como separar a las personas del mismo espacio físico, alternar las jornadas de trabajo o establecer teletrabajo para que no exista encuentro entre ellas mientras se resuelve el caso.
- 33** Tomar medidas correctivas y/o reparatoras una vez que se haya cerrado el caso.
- 34** Realizar charlas o talleres de prevención y capacitación en acoso laboral y sexual a todas las personas de la organización.

## E.

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

- 35** 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 equipos más diversos.
- 36** 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.
- 37** 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.
- 38** 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

## 1.

Elaborar una política de derechos de las personas que establezca un férreo compromiso con éstos y promueva e incentive buenas prácticas.

## 2.

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).

## 3.

Establecer procesos de recursos humanos (reclutamiento, retención y promoción) que promuevan diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización.

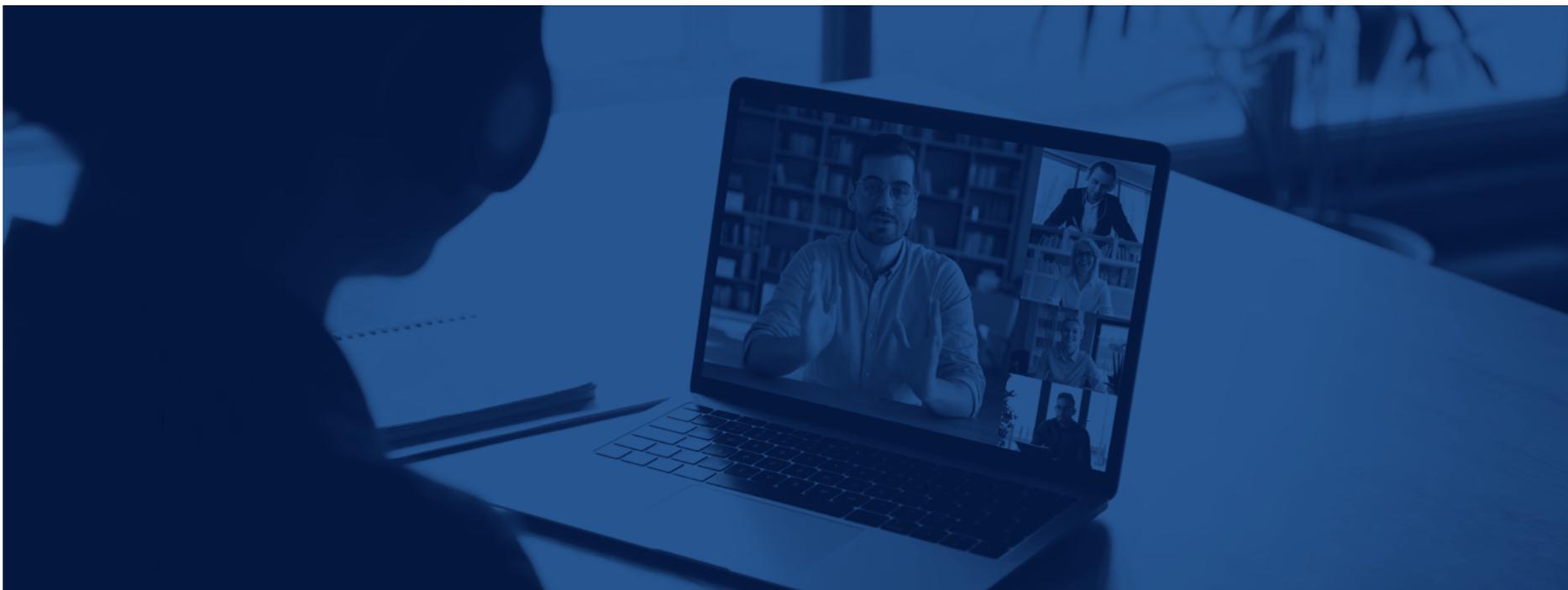
## 4.

Desarrollar guías prácticas que orienten la inclusión en los equipos.

## 5.

Implementar una política de tolerancia cero al acoso laboral y sexual, realizando sistemáticamente capacitaciones y talleres presenciales, a todas las personas de la organización sobre acoso laboral y sexual explicitando el marco legal con las sanciones legales y qué acciones constituyen acoso laboral y sexual.





# 7.

## Desarrollo y Formación Continua

Reconocer y potenciar el talento de los trabajadores, velando a la vez por los desarrollos personales, la reconversión laboral 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. Para esto, es esencial que la empresa tome un rol protagonista en la educación de jóvenes, potenciando los currículos técnicos y la formación de habilidades blandas, en línea con lo que el futuro laboral demanda.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### Empujar activamente la formación y reconversión laboral de los trabajadores

- 1 Fomentar la formación interna y reconversión laboral de los trabajadores**, creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación, para así entregar oportunidades para la actualización de conocimientos, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional. Desarrollar los procesos de reconversión con gran empatía para aquellos que este tipo de procesos les son más difícil, como por ejemplo personas mayores que deben aprender a trabajar con tecnología. Así, es recomendable alinear bien las expectativas y objetivos que se definen para estos procesos y establecer procesos que logren cumplir los objetivos.
- 2 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.
- 3 Facilitar la capacitación y reconversión** en las áreas y/o capacidades en donde va a existir una alta necesidad de capacitación como en análisis de datos, big data, inteligencia artificial, marketing digital, transformación digital, desarrollo negocios, internet de las cosas, project managers, robótica, mantención digital o manejo de riesgos, entre otros.
- 4 Velar por la ampliación y actualización de los conocimientos, competencias y horizontes de los trabajadores**, asegurando un set de habilidades amplias y diversas.
- 5 Patrocinar o dar becas en estudios** que provean habilidades que se alineen con la estrategia de largo plazo.
- 6 Preparar a los trabajadores 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.
- 7 Diseñar rutas de capacitación que tengan como punto de partida las habilidades que trae la persona** de su experiencia previa, aunque sea en empleos en vías de transformación o desplazamiento, y que se focalice en las brechas y complementos necesarios para los empleos del futuro.
- 8 Promover la capacitación al momento de desvincular trabajadores**, de manera que puedan optar a nuevas oportunidades laborales. Para esto, se recomienda el correcto uso de la Franquicia Tributaria de SENCE a través del mecanismo de los post contrato.
- 9 Desarrollar y habilitar Centros de formación**, donde se imparten conocimientos técnicos aplicados a trabajadores, contratistas, jóvenes y/o miembros de las comunidades vecinas. Estos centros se pueden generar de manera autónoma o en alianzas con instituciones de capacitación especializados y/o otras empresas. También se puede considerar incluir a trabajadores experimentados como profesores que enseñen a los alumnos.

# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

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

- 10 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.
- 11 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.
- 12 Capacitar a los representantes de los trabajadores y a los líderes de las empresas en temas laborales** (normas, procesos, buenas prácticas, etc.) y en la adaptación a nuevas tecnologías.

## C.

### Acercar la empresa a la educación técnica, procurando reflejar las necesidades de la industria para adecuar la formación de jóvenes

- 13 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.**
- 14 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 trabajadores con mejor desempeño de la empresa.**
- 15 Abrir la puerta a jóvenes estudiantes para que realicen visitas pedagógicas** para que conozcan la realidad empresarial, los procesos productivos y puedan entablar contacto con trabajadores.
- 16 Establecer relaciones con instituciones educacionales para que los estudiantes puedan realizar pasantías o educación dual** permanente y frecuente, por medio de las cuales se insertan en el mundo laboral, con un trabajador como tutor o tutora, como por ejemplo en base al modelo de la Corporación Educacional SOFOFA.
- 17 Ofrecer capacitaciones a jóvenes estudiantes** a fin de fortalecer sus capacidades técnicas y socioemocionales, ya sea realizándolas directamente o apoyando a organizaciones que las impartan.
- 18 Entrega la posibilidad que jóvenes estudiantes de la enseñanza media o superior técnica realicen práctica profesional** durante sus períodos de vacaciones o cuando la institución lo exige, proceso por el cual el estudiante pone a prueba en la empresa sus conocimientos técnicos y profesionales.
- 19 Promover que los trabajadores participen del proceso educativo de jóvenes estudiantes**, ya sea como profesores en las instituciones de educación técnica, como tutores que reciben y acompañan a estudiantes dentro de la empresa, o a través de otra acción.
- 20 Contribuir proactiva y sistémicamente a orientar y enriquecer las mallas curriculares de instituciones de educación técnica**, aportando con los requerimientos técnicos actuales y futuros que se necesitarán contratar, velando por que la educación técnica se mantenga actualizada a la demanda laboral.
- 21 Implementar programas de formación de jóvenes en el marco del proyecto de Aprendices de SENCE**, donde la empresa recibe un aporte como porcentaje de la remuneración de jóvenes durante 12 meses.



# PROCESOS

## 1.

Definir una política de atracción, formación, desarrollo y retención de capacidades y talentos de las personas.

## 2.

Contar con perfiles de cargos donde se establezcan claramente las funciones y competencias esperadas de cada cargo dentro de la empresa.

## 3.

Implementar sistemas de gestión y de capacitación de competencias según perfiles de cargo.

## 4.

Establecer políticas que formalicen la participación en los procesos de formación externos, en acuerdos de colaboración con las distintas organizaciones.



# RELACIONES EXTERNAS

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, siempre respetando y cuidando el medio ambiente.



# 8.

## Ciudadano/Cliente

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

## A.

### Cultura Interna centrada en el Cliente

**1 Crear una cultura ágil centrada en el cliente y consumidor**, situándola a nivel estratégico de la compañía y transmitirla a cada uno de los trabajadores, involucrando a todas las áreas de la compañía, no solamente a aquellas en contacto directo con ellos.

- Abrir espacios de participación para todos los trabajadores en los procesos de definición de los pilares estratégicos para los clientes, de manera que reconozcan que la estrategia de clientes de la empresa les pertenece y la ejecuten con compromiso y dedicación.

- Diseñar procesos de respuesta rápida ante quiebre de servicio, medirlos y relevarlos a nivel estratégico.

- Constituir equipos multidisciplinarios, especializados y capacitados que logren escuchar al cliente e identificar los problemas recurrentes para transformarlos en una oportunidad actuando y solucionando los problemas de manera oportuna y sistemática.

- Enfocar y potenciar a los propios trabajadores en competencias centradas en el cliente y en habilidades socioemocionales de tal manera que empaticen con los problemas de clientes y los resuelvan ágil y oportunamente. Desde el proceso de selección, reconocimiento a los trabajadores y capacitaciones constantes.

- Determinar estratégicamente los incentivos de los equipos directamente relacionados con clientes de manera de promover la cultura que se busca y evitar otras que no (como, por ejemplo, fraudes o engaños).

- Fomentar que miembros del Directorio y del equipo ejecutivo conozcan e interactúen con clientes y consumidores, para conocer en profundidad la experiencia del usuario. Para ello, se pueden desarrollar turnos de gerentes de otras áreas como contacto público para recibir y solucionar reclamos. Así, cada gerente asume el rol de recibir reclamos, derivarlos internamente y de responderle al cliente, durante un plazo acotado (por ejemplo, por dos semanas al año).

- Promover la colaboración e innovación con los clientes y consumidores, buscar nuevas oportunidades de fortalecer la relación, atendiendo sus necesidades.

**2 Al momento de evaluar y desarrollar nuevas iniciativas, considerar cómo impactarán éstas en clientes y consumidores**, tomando en consideración todo el espectro de clientes de la empresa (distintos arquetipos).

**3 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.

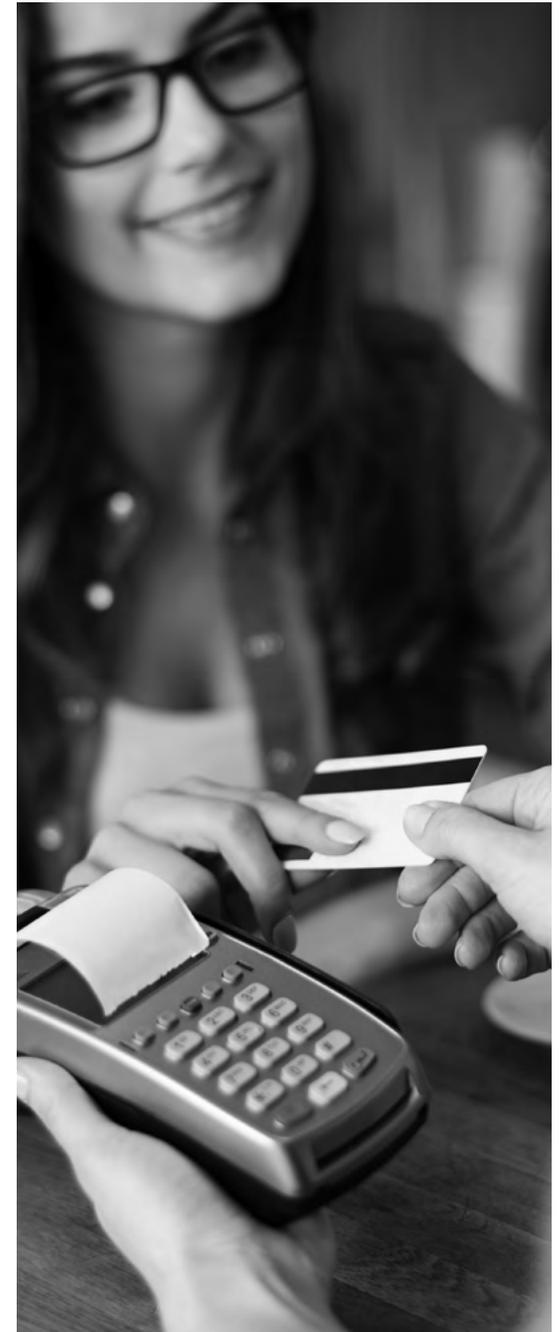
**4 Contar con indicadores objetivos que vinculen la cultura interna centrada en el cliente**, protección de sus derechos y experiencia de clientes, con el resultado de la empresa, midiéndolos y gestionándolos sistemáticamente a través de planes de acción y/o procesos de auditoría externa si fuese necesario. Estos indicadores también se pueden incluir en las evaluaciones de desempeño de los equipos relacionados directamente con clientes y consumidores y/o al de cargos ejecutivos. Algunos indicadores podrían ser el NPS [externo-clientes e interno-trabajadores], ISN, CES, retención de clientes, tasas de recompra, u otros.

# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

### Proteger los derechos de clientes y consumidores

- 5** Velar porque clientes y consumidores tomen decisiones informadas y libremente consentidas, facilitando el acceso a la información, a la comparación entre productos y servicios. Presentar versiones resumidas de los documentos necesarios a acordar con clientes (contratos, cobros y otros), que los expliquen de manera clara y entendible y que sean de fácil lectura para los clientes.
- 6** Asegurar que clientes y consumidores puedan poner término a los contratos que no deseen mantener en los mismos medios y con la misma facilidad con que los adquirieron.
- 7** Proteger minuciosamente los datos e información de consumidores y clientes, creando mecanismos de protección y anticipándose a posibles riesgos de fraudes.
- 8** Entregarle al cliente acceso a sus propios datos y a todos los datos generados por ellos.
- 9** Adoptar las medidas necesarias para proteger la obtención de datos de personas receptoras de publicidad.
- 10** Definir canales de contacto para el cliente procurando consistencia en cada uno de ellos y respetar el canal de preferencia que el cliente decida.
- 11** Definir, comunicar y respetar tiempos de respuesta oportunas para la resolución de problemas de clientes.
- 12** Facilitar mecanismos para que clientes y consumidores puedan optar a no recibir información y publicidad no deseada.





# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Trabajar y nutrir la experiencia del cliente

- 13 Establecer canales de comunicación permanentes para escuchar la voz del cliente**, manteniendo una comunicación oportuna, atinente y específica a las necesidades de cada cliente. Esto puede ser a través de varios mecanismos, tales como NPS transaccional obtenidos de plataformas online que miden y visualizan en tiempo real transacciones relevantes y así poder gestionar las soluciones oportunamente u otros.
- 14** En base a la información que se obtenga de los clientes y consumidores, **definir iniciativas concretas que tengan como objetivo mejorar la experiencia de los clientes**, poniendo foco tanto en los reclamos [aspectos a evitar o solucionar] como en los aspectos valorados [aspectos a promover y potenciar].
- 14 Promover la omnicanalidad**, donde independiente del canal que elijan los clientes para comunicarse, siempre se cuente con la misma información, atención y con la misma capacidad de respuesta.
- 14 Diseñar los procesos internos que tienen relación con clientes y consumidores [facturación, venta, reclamos, etc] considerando el viaje completo de la experiencia del cliente** y no solo los puntos de contacto. Para esto requiere observar, diseñar e interpretar la experiencia completa con y para el cliente, entendiendo qué propuesta de valor perciben los clientes actuales y potenciales y plantear las modificaciones necesarias para entregar el producto y servicio que se quiere.
- 14** Para mejorar la empatía y confianza, **promover la comunicación efectiva y el cumplimiento de las promesas que se entregan junto con los bienes y servicios**. Por ejemplo, la calidad del servicio o bien, las garantías de cambio de productos y plazos de entrega, entre otros.
- 14 Promover la transparencia, reconociendo los errores cometidos** y entregando soluciones rápidas y oportunas.
- 14 Comunicar los cambios en los productos y servicios proactivamente** para alinear expectativas.



# PROCESOS

## 1.

Establecer procedimientos de respuesta rápida y eficaz de reclamos, sencillos y disponibles in situ.

## 2.

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 trabajadores en estos códigos.

## 3.

Establecer procedimientos que velen por la seguridad de los datos de clientes y consumidores.

## 4.

Definir procedimientos que aseguren la calidad de los productos y/o servicios prestados.

# 9.

## Cadena de Valor

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

## A.

### 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 Realizar encuentros regulares y encuestas de proveedores**.
- 6 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.

## B.

### Fomentar la transparencia

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

## C.

### Gestionar el desarrollo de los proveedores

- 11 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. Se recomienda incluir en estas evaluaciones el gobierno corporativo, gestión de riesgos y el desempeño en materias ESG.
- 12 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.
- 13 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.
- 14 Evaluar e implementar programas de apoyo y beneficios para proveedores** que aprovechen el potencial de congregar demanda, como por ejemplo convenios de factoring, compra de ropa de seguridad, descuentos en servicios y bienes, seguros de accidentes, etc.

# BUENAS PRÁCTICAS

## D.

### Gestionar el capital social con los contratistas

- 15 Construir los servicios y sus condiciones junto con la empresa contratistas, en una relación de largo plazo,** que busque la sostenibilidad de ambas partes y una mejor situación para los trabajadores. En este sentido, por ejemplo, el establecimiento de pisos mínimos [remuneraciones y/o beneficios] puede mejorar en el corto plazo la situación de los subcontratistas, pero a la larga complejiza la eficiencia de la empresa subcontratista, al dificultar la movilidad de trabajadores entre faenas y quitándole flexibilidad al servicio.
- 16 La precarización no solo se genera por una menor remuneración.** Se puede mejorar mucho la calidad del trabajo **fijándose en pequeños detalles**, tales como la calidad, estado y tallas de los uniformes.
- 17 Incluir el desempeño de contratistas permanentes en la reportabilidad** de indicadores laborales, tales como por ejemplo la accidentabilidad.
- 18 Analizar en profundidad qué servicios serán subcontratados,** procurando, de ser posible y sustentable, no tercerizar servicios esenciales del negocio.
- 19 Establecer un foco en el desarrollo de las variables a evaluar en las bases de licitación de tercerización de servicios para incorporar y asegurarse del cum-**

**plimiento de los estándares que el propósito de la empresa persigue en relación a su trato con las personas al momento de contratar o subcontratar.** En esta línea, se busca incentivar el ingreso de personas que logren alinearse al propósito de la empresa y no incorporar personas a través de un subcontrato a un menor costo. Además, es muy importante evaluar cómo se ponderarán buscando la sostenibilidad del servicio, de manera de definir bien los incentivos del subcontratista y generar una sana competencia entre las empresas oferentes.

- 20 Supervisar que las condiciones acordadas en las bases de licitación se cumplan,** a través de procesos de auditoría o similares.



# BUENAS PRÁCTICAS

## E.

### Fortalecer la relación con los proveedores PYMEs

- 21 Definir una estrategia de relacionamiento con PYMEs**, incluyendo objetivos, métricas, comportamientos y acciones concretas.
- 22 Establecer mecanismos de monitoreo, control e incentivos** proporcionales al tamaño de cada PYMEs.
- 23 Segmentar PYMEs y profundizar estrategias** según necesidad de la empresa.
- 24 Agilizar las distintas etapas de ciclo de pago** a través de la autorregulación desde la negociación del contrato hasta el pago de la factura.
- 25 Reducir el plazo de pago** (de ser posible a 15 días a partir de la emisión de la factura) y aumentar la certeza de plazos en todo el proceso de compra, desde la orden hasta el pago final.
- 26 Implementar un portal web de acceso compartido**, para eliminar posibles inconvenientes y optimizar plazos en el proceso.
- 27 Gestionar beneficios y convenios para PYMEs**, apalancando economías de escala.
- 28 Establecer mecanismos de desarrollo de PYMEs**, tales como mentorías, capacitaciones, ruedas de

negocio y consideración en procesos de expansión a nuevos mercados, entre otros.

- 29 Fomentar la retroalimentación con PYMEs**, para conocer sus necesidades, problemáticas y desafíos a los que se enfrentan.



# PROCESOS

## 1.

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.

## 2.

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].

## 3.

Tener y publicar una política de regalos o beneficios que evite exponer a personas trabajadoras y proveedores a conflictos de interés.

## 4.

Elaborar una política de incentivos y penalizaciones según nota y participación de los proveedores.



# 10.

## 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

## A.

### 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 medioambiental 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.

## B.

### 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

## 1.

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.

## 2.

Contar con una política de comunicación del desempeño de la empresa, ya sea un reporte anual (reporte de sostenibilidad), página web u otras alternativas, pero que mantenga la frecuencia en el tiempo.

# 11.

## Comunidades y Medioambiente

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.

# BUENAS PRÁCTICAS

## A.

### 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 trabajadores en materia de medioambiente** (p.ej. manipulación de materiales peligrosos, prevención de accidentes medioambientales) así como en áreas de gestión medioambiental más generales (p.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.



# BUENAS PRÁCTICAS

## B.

### 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.
- 7 Adoptar medidas con el objeto de reciclar o reducir el uso de materiales e insumos**, y la disminución de la generación de residuos, tanto propios como de terceros, como resultado de la operación, producción y entrega de los productos o servicios.
- 8 Desarrollar y ejecutar capacitaciones que incentiven la cultura del reciclaje con clientes, consumidores y proveedores.**
- 9 Adoptar medidas con el objeto de reducir el uso de energía**, o incentivar el empleo de energías renovables, en la operación, producción y entrega de los productos o servicios, tanto propio como de terceros.
- 10 Adoptar medidas con el objeto de reducir el uso de agua** en la operación, producción y entrega de los productos o servicios, tanto propio como de terceros, tales como medición de huella hídrica, reutilización y/o tratamiento de agua o similares.
- 11 Invertir en programas, propios o de terceros, cuyo objeto principal sea el cuidado y mantención de la biodiversidad de áreas protegidas**, cuantificando el monto total de recursos monetarios y el porcentaje que estos representan del ingreso anual total de la entidad.
- 12 Adoptar medidas con el objeto de reducir la emisión de gases de efecto invernadero** como consecuencia de la operación, producción y entrega de los productos o servicios, tanto propio como de terceros.

# BUENAS PRÁCTICAS

## C.

### Desarrollar buena comunicación con los distintos actores sociales

- 13** Identificar, analizar y entender quiénes conforman y representan la comunidad.
- 14** Velar porque la relación de diálogo sea lo más simétrica posible, identificando y capacitando a los líderes sociales locales.
- 15** 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.
- 16** 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.
- 17** Comunicar efectivamente los esfuerzos, acciones y avances a todas las partes interesadas.
- 18** Mantener programas de comunicación que entreguen información adecuada, medible y verificable sobre los efectos ambientales de la operación, tanto para personas trabajadores, como para las comunidades aledañas.

## D.

### Fomentar la creación de oportunidades para la comunidad

- 19** 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.
- 20** Ofrecer programas de apoyo o desarrollo a microempresas locales que puedan actuar como proveedores o de apoyo en la cadena de producción.

## E.

### Colaborar con partes interesadas

- 21** Evaluar y ejecutar en conjunto con la comunidad proyectos que puedan impactar positivamente su calidad de vida en el largo plazo.
- 22** 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.
- 23** Colaborar de manera activa, a través de las plataformas gremiales, en el diseño de regulaciones públicas costo-efectivas.
- 24** Educar y comunicar el rol de empresas con un lenguaje cercano.
- 25** Compartir mejores prácticas de gestión medioambiental y social.

# PROCESOS

**1.**

Definir políticas medioambientales y sociales que establezcan la forma en que la empresa se relaciona con su entorno.

**2.**

Contar con un sistema de gestión ambiental y social que recopile, analice constantemente la información y fije metas cuantificables.

**3.**

Contar con procedimientos que aseguren un óptimo manejo de energía, para detectar y desarrollar oportunidades de ahorro energético.

**4.**

Contar con políticas de prevención de riesgos medioambientales y sociales, que permitan reaccionar frente a posibles e inminentes amenazas.

**5.**

Definir indicadores y estándares de cumplimiento de mejores prácticas, relacionados con los actores locales más relevantes de la comunidad.





# ECOSISTEMAS COLABORATIVOS

Promovemos ecosistemas colaborativos público-privados para enfrentar colectivamente desafíos transversales que son complejos de solucionar por un solo actor, y así poder buscar soluciones que optimicen los recursos y diseñar iniciativas sostenibles. Algunos de los desafíos que hemos identificado son la empleabilidad de jóvenes, el impulso a la innovación y el emprendimiento, la economía circular y la modernización del marco institucional y regulatorio del país.



# 12.

## Iniciativas SOFOFA

A continuación, presentamos cinco iniciativas impulsadas por SOFOFA en este espíritu de colaboración público-privado.

# BUENAS PRÁCTICAS



## Proyecto REDES

REDES busca mejorar la falta de acceso a buenos empleos y la baja permanencia laboral de los jóvenes entre 18 y 24 años del 40% más vulnerable de la población. Para ello, promueve la articulación de tres redes interconectadas que generen o potencien rutas laborales alternativas que permitan a los jóvenes acceder a puestos de trabajo formales: [1] liceos técnicos profesionales, complementados por formación en oficios o capacitación, [2] empresas que permiten acceder a experiencia laboral temprana, y [3] intermediadoras que facilitan la búsqueda de empleos.

En este espíritu, REDES invita a las empresas a participar y comprometerse en 4 ejes de acción, complementarios entre sí: i) Alinear la formación de jóvenes; ii) Participar en la formación técnica y socioemocional de jóvenes; iii) Traccionar la demanda de trabajos de jóvenes en los territorios donde operen; y iv) Apoyar el seguimiento y evaluación de las acciones.

Para el primer año de operación del proyecto (2021), las metas originales eran de 50 empresas, 20 liceos y 8 centros de formación de oficios e intermediación laboral. Con el compromiso de más empresas, esperamos ampliar el número de empresas participando a 80, lo que posiblemente haga aumentar los liceos y centros de formación.



## Proyecto REPOSICIONANDO

El proyecto REPosicionando surge para dar respuesta al desafío de promover iniciativas fundadas en la prevención y cuidado del ecosistema, alineadas con los principios de la economía circular.

Para esto, REPOSICIONANDO desarrolló dos líneas de acción:

1.- Diseño e implementación de un acuerdo de producción limpia para el EcoEtiquetado de envases y embalajes, que tiene por objetivo i) destacar a los consumidores que envases son reciclables, y ii) apoyar en el desarrollo de la cultura de reciclaje en Chile, mostrando mayor información sobre las materialidades de los componentes de los envases. Este proyecto, que ha sido ideado y ejecutado en una colaboración público-privada, hoy congrega a más de 35 empresas y cuenta con más de 900 envases evaluados, los que ya están empezando a estar presentes en las góndolas de supermercados

2.- Capacitación y certificación de recicladores de base en el marco de las exigencias de la ley REP, donde se establece la necesidad de contar con recicladores certificados en el proceso de gestión de los residuos. Este proyecto, cuyo piloto se ha implementado con más de 150 recicladores de la Región Metropolitana, Biobío y Valparaíso, contempla un curso diseñado en base a la experiencia de la Asociación Nacional de Recicladores de Base, siendo creado junto y para los recicladores. Para su diseño e implementación, se ha trabajado de manera colaborativa con la Otic SOFOFA, Fundación Emplea del Hogar de Cristo, SENCE y los mismos recicladores.



## Proyecto RELINK

RELINK quiere ser una plataforma tecnológica que permita vincular habilidades e intereses personales con las nuevas demandas de empleo de las organizaciones, orientando la acción de personas, empresas y del Estado en la adquisición y/o reconversión de las habilidades requeridas para facilitar esa transición.

El proyecto piloto de RELINK para el 2020-2021 consiste en el diagnóstico y reconversión de 1.000 trabajadores de 20 empresas, y la capacitación de 1.500 personas sin trabajo. Las industrias pre-seleccionadas para el piloto serían las de Transformación Digital, Mantenimiento Industrial, Logística y Manufactura 4.0.

Con el compromiso de más empresas, la cobertura del piloto se podría ampliar hasta 40 empresas (en caso de haber interés en industrias distintas a las incluidas en el piloto, se deberá evaluar la factibilidad y la disponibilidad de los recursos necesarios para ampliar la cobertura).

# BUENAS PRÁCTICAS



## SOFOFA HUB

SOFOFA Hub es un spin-off de SOFOFA que nace el año 2019, cuyo objetivo es articular proyectos colaborativos para abordar los principales desafíos de la industria en Chile junto a una red global de innovación y emprendimiento. Sus ejes estratégicos están centrados en abordar desafíos en tres pilares: economía circular, cambio climático y frente a la contingencia de este 2020, también COVID-19. Al respecto, se destacan los siguientes avances durante el 2020:

- “Un Respiro para Chile” iniciativa articulada por SOFOFA Hub, que junto al fondo SiEmpre de la CPC, el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación y Corfo, permitió abordar la emergencia de manera colectiva, logrando desarrollar en tiempo récord, 4 ventiladores mecánicos hechos en Chile, los que además han podido iniciar un proceso de escalamiento e incluso de exportación.
- En materia de economía circular este año se concretó una alianza con el Foro Económico Mundial para desarrollar el programa SCALE 360° en Chile, segundo país del mundo en sumarse a este programa, el cual busca crear condiciones habilitantes para acelerar la transición hacia la economía circular, creando iniciativas público-privadas que permitan escalar las llamadas “tecnologías de la cuarta revolución industrial”. Este programa, liderado por SOFOFA Hub, tendrá como primer objetivo para 2021, identificar y priorizar las oportunidades presentes en las principa-

les cadenas productivas de la industria en Chile, para luego ser abordadas a través de proyectos específicos que buscarán, entre otras cosas, pilotear soluciones tecnológicas, avanzar en políticas públicas e integrar los procesos productivos de distintas industrias.

- Otro de los proyectos que aún está en desarrollo es el de “Escasez Hídrica”, que en alianza con gobierno de Israel, junto a diversas empresas de la industria agrícola de Chile, se trabajó para identificar y abordar los desafíos en esta materia, con el fin de priorizar las tecnologías más apropiadas para resolver problemas de manera colaborativa.



## RED DE EMPRESAS INCLUSIVAS - REIN

La Red de Empresas Inclusivas (ReIN) es una agrupación de más de 50 empresas creada el 2015 por SOFOFA en alianza con la OIT, cuya misión es convocar, incentivar y compartir prácticas laborales que promuevan la inclusión laboral de personas con discapacidad, y así lograr un proceso responsable de inclusión laboral de personas con discapacidad, confirmando su beneficio social y económico para el país. Los objetivos estratégicos de la ReIN son:

- Ser un referente empresarial de la inclusión laboral de personas con discapacidad para las empresas.
- Aportar la experiencia de la ReIN en la construcción de Políticas Públicas relacionadas a la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Consensuar y difundir las buenas prácticas de inclusión laboral de personas con discapacidad en las empresas.

El 2020 se han ejecutado más de 10 talleres de formación en aspectos de inclusión solicitados por las empresas, donde han participado en promedio 85 personas por taller. Además, se han realizado 6 conversatorios con autoridades y referentes públicos, para resolver inquietudes de las empresas socias y lograr estar informados respecto a nuevas normativas o enfoques para trabajar la inclusión. Se realizó también un diagnóstico para cada uno de sus socios, a través de la “MILE” (herramienta de medición de inclusión laboral empresarial) junto con desarrollar una plataforma de gestión para reducir las brechas de cada empresa.

# BUENAS PRÁCTICAS

## Plataforma de Diálogo Laboral

La Plataforma de Diálogo Laboral es una iniciativa que busca establecer un espacio institucional de diálogo sistemático entre líderes empresariales y sindicales sobre prácticas laborales innovadoras y políticas públicas tendientes a enfrentar los desafíos de (i) empleabilidad y reconversión laboral; (ii) flexibilidad y adaptabilidad laboral como punto de encuentro entre mejor calidad de vida y productividad; y (iii) diálogo y participación de trabajadores.

Ambos grupos integrarán esta plataforma como personas y no como representantes de sus respectivas empresas o sindicatos y podrán participar a través de dos caminos: (i) proponiendo nuevas prácticas para ser analizadas por la plataforma la que luego emitirá recomendaciones generales, y (ii) solicitando orientación para la implementación de alguna de las prácticas puestas a disposición por la misma plataforma u otras fuentes.

La plataforma es convocada y coordinada a través de un comité ejecutivo, donde participan SOFOFA, la Fundación Carlos Vial Espantoso y la Cátedra de Relaciones Laborales “Carlos Vial Espantoso” de la PUC.

SJFJFA