



# Documento Desarrollo Empresarial Sostenible

**SJFJFA** Abril 2023

# INDICE

01.

Carta Introdutoria



Página  
5

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible



Página  
7

03.

Metodología de Construcción  
del Documento



Página  
16

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial Sostenible



Página  
18

- a. Trabajadores
- b. Clientes Consumidores
- c. Comunidad
- d. Proveedores
- e. Medio ambiente
- f. Gobierno corporativo

05.

Anexo: Iniciativas Colaborativas  
Impulsadas por SOFOFA



Página  
56



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

# Comité de Desarrollo Empresarial Sostenible

**PRESIDENTE**



Heriberto Urzúa

**SECRETARIO EJECUTIVO**



Ignacio Cobo

**INTEGRANTES**



Hernán Rodríguez



Eduardo Navarro



Juan Andrés Errázuriz



Gonzalo Russi



Óscar Hasbún



Rosario Navarro



José Antonio Garcés



Alejandra Mehech



Rodolfo Veliz



Sebastián García

**SOFOFA**

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

# Carta Introductoria

## Estimados Socios:

Las empresas juegan un rol central en el desarrollo de un país y en la calidad de vida de las personas, y deben estar constantemente superándose y esforzándose para mejorar sus prácticas, poniendo en el centro a la persona e intentar aumentar su valor frente a la sociedad y sus accionistas.

En entornos dinámico, con desafíos cambiantes fruto de las transformaciones sociales, políticas, demográficas, tecnológicas, económicas y climáticas, el rol empresarial cobra aun mayor relevancia, debiendo constituirse como un referente que fomenta la estabilidad y seguridad necesaria para un desarrollo productivo del país, pero con el desafío de adaptarse y, en la medida de lo posible, anticiparse a las condiciones que la ciudadanía necesita para lograr un desarrollo económico con un enfoque integrador y sostenible.

Este nuevo enfoque nos impulsa a velar al interior de las empresas por una mirada de última línea que considera la dimensión económica y financiera, pero también la perspectiva social y medio ambiental, siendo central para esto un sistema de gobernanza robusto y que considere en sus decisiones estratégicas los aspectos de sostenibilidad. Un sistema de gobernanza con mirada de largo plazo es un habilitador esencial para el diseño y ejecución de estrategias de sostenibilidad que logren poner en equilibrio los desafíos financieros, sociales y ambientales, buscando constantemente las mejores prácticas empresariales en estas materias.

Dentro de este enfoque evolutivo, nuestra propuesta gremial se ha basado en tres procesos centrales:

i) Diseñar y construir acciones desde el diálogo: estamos convencidos que nuestro propósito gremial necesita alimentarse de la mirada de diversos actores, buscando tener un enfoque integral.

ii) Implementar desde la colaboración: aprovechando nuestra capacidad de convocar a diferentes actores, queremos implementar proyectos, logrando la articulación necesaria para solucionar desafíos complejos, con verdadero impacto en las personas.

iii) Medir desde diferentes perspectivas: fomentamos la medición interna de nuestras empresas en materias de sostenibilidad, y buscamos entender la mirada ciudadana. Esta medición integral orienta el diálogo que facilita el diseño de nuestras acciones, o bien, las recomendaciones de buenas prácticas que impulsamos en nuestros socios.

Los desafíos que enfrentan las empresas se pueden clasificar de manera general en “técnicos” o “adaptativos”. Los primeros son aquellos que tienen una respuesta correcta (no necesariamente sencilla), mientras que los segundos no tienen una solución única validada, sino que requieren de diversas perspectivas e iteraciones para poder acercarse a una buena solución. En materia de sostenibilidad, la gran mayoría de los desafíos son de carácter adaptativos, siendo el trabajo colaborativo una herramienta fundamental para abordarlos. Fruto del desarrollo continuo de los tres procesos especificados anteriormente, hemos ido conociendo y

descubriendo una serie de buenas prácticas junto a nuestros socios, sistematizadas en este documento, que esperamos orienten sus acciones empresariales y les ayuden a generar un positivo impacto en la calidad de vida de las personas.

Estamos convencidos que los tiempos que vivimos requieren de un claro compromiso con este propósito. Sabemos que estos compromisos, que deben ser adoptados decididamente por los Directorios y la Alta Administración de las empresas, implican riesgos. Pero también sabemos que, si estamos dispuestos a asumir este enfoque evolutivo para el desarrollo empresarial sostenible, las empresas sabrán prepararse y adaptarse de mejor manera a las exigencias que hoy en día los inversionistas, los consumidores, las comunidades, los trabajadores y los proveedores solicitan, mejorando la calidad de vida de todos y haciendo de Chile un país de oportunidades, donde nadie quede atrás.

Un afectuoso saludo,

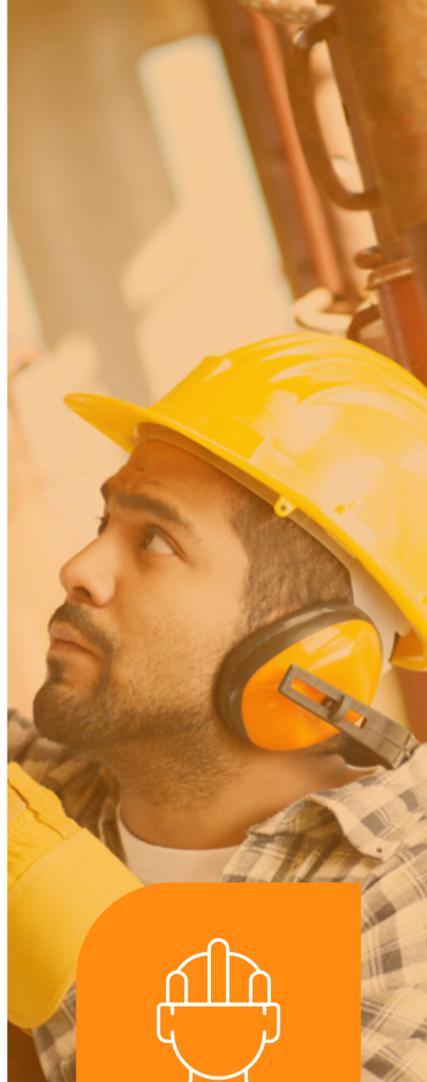
**Richard Von Appen**

Presidente  
SOFOFA

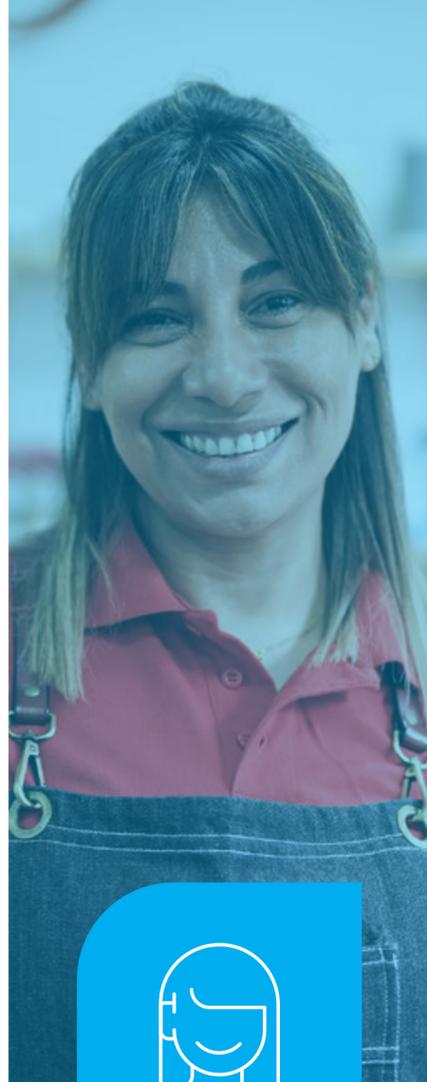
**Heriberto Urzúa**

Presidente  
Comité Desarrollo  
Empresarial Sostenible  
SOFOFA





Trabajadores



Clientes  
Consumidores



Comunidad



Proveedores



Medio  
Ambiente



Gobiernos  
Corporativos

# Pilares del desarrollo EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Con el fin de sistematizar el trabajo en materia de Sostenibilidad bajo una estructura fácilmente replicable, se desarrolló un modelo en base a 6 pilares complementarios, los cuales se detallan a continuación:

01.  
Carta introductoria

02.  
Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.  
Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.  
Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.  
Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Trabajadores

- Comunicación y diálogo con trabajadores.
- Inclusión laboral y equidad de género.
- Capacitación y reconversión laboral.
- Flexibilidad y adaptabilidad laboral.
- Medición y gestión del clima laboral y salud en el trabajo.
- Sistemas de compensación e incentivos adecuados.
- Desarrollo de liderazgos.
- Políticas de prevención de acoso laboral.



## Cientes Consumidores

- Medición y gestión del nivel de satisfacción de los clientes.
- Estrategias para generar una cultura centrada en el cliente.
- Protocolos y procesos de resolución de problemas y reclamos.
- Retroalimentación constante de clientes para implementar mejoras continuas.
- Protección de derechos de los clientes.
- Canales de comunicación eficientes con los clientes.
- Transparencia.



## Comunidad

- Estrategias de vinculación con comunidades en base a programas permanentes.
- Oportunidades de desarrollo de trabajo local.
- Relación con organizaciones territoriales y autoridades (Gobierno central, Municipios, etc.).
- Comunicación con comunidades y levantamiento de sus perspectivas.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

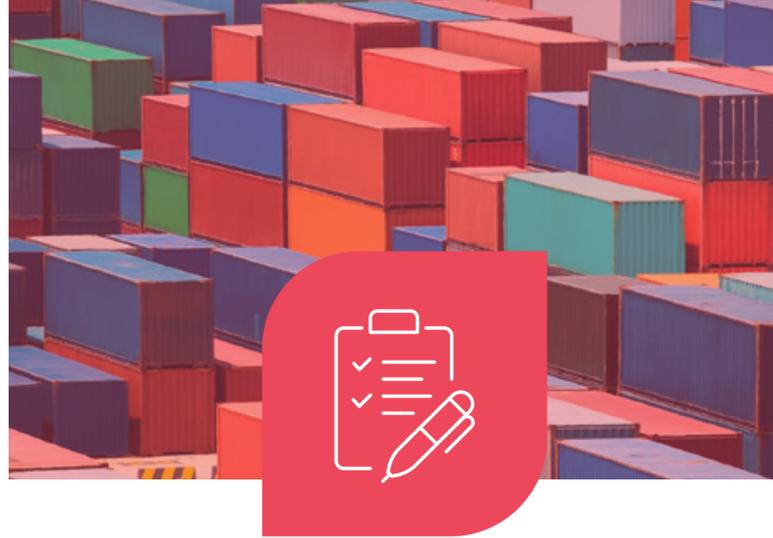
Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

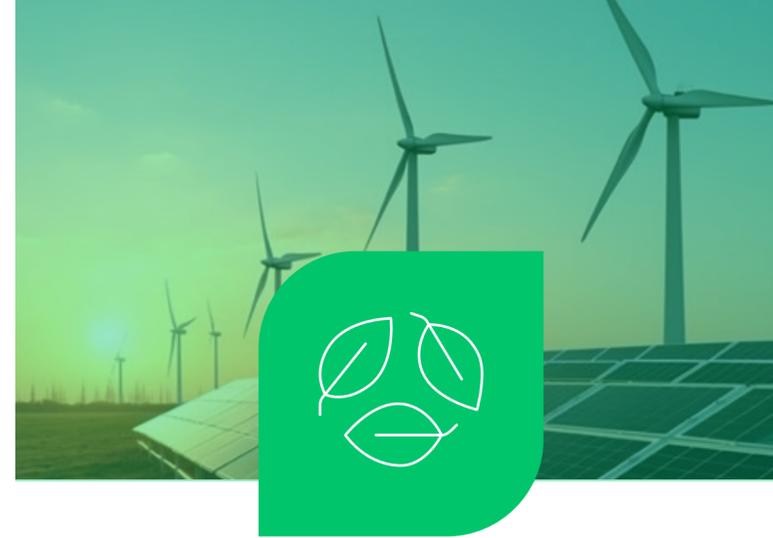
05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Proveedores

- Conocimiento del equipo ejecutivo y directorio de los proveedores.
- Capacitación y desarrollo de proveedores.
- Estrategias de caracterización y vinculación con proveedores PYMES, con beneficios y estrategias de relacionamiento.
- Pago oportuno a proveedores.
- Certeza de procesos proveedores – clientes.



## Medio Ambiente

- Medición y gestión en base a metas de reducción impactos ambientales (emisión de GEI, huella de carbono, etc.).
- Iniciativas y prácticas de gestión hacia una economía circular
- Conservación y gestión sustentable de recursos naturales.
- Capacitación y formación continua en relación a crisis climática.



## Gobiernos Corporativos

- Definición de estructura, roles, objetivos y sus mecanismos de control.
- Conexión del Directorio con la Operación, los trabajadores y otros stakeholders de interés.
- Trato periódico de temas de interés asociados a materias de sostenibilidad.
- Presencia de protocolos y prácticas que velen por conductas éticas.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo Empresarial Sostenible

03.

Metodología de Construcción del Documento

04.

Buenas Prácticas para el Desarrollo Empresarial Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas Colaborativas Impulsadas por SOFOFA



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Trabajadores

Los colaboradores de las empresas son un pilar esencial para las compañías, considerando la cercanía e impacto que pueden generar en su calidad de vida. Dentro de este pilar se consideran dimensiones como el desarrollo laboral de los trabajadores, sus sistemas de incentivos, capacitación e instancias de diálogo para entregar sus perspectivas a la dirección de la empresa, entre otros elementos.



## Clientes Consumidores

La sostenibilidad financiera de las empresas se basa, en gran medida, en una relación virtuosa con sus clientes y consumidores. A su vez, gran parte de la confianza que la ciudadanía tiene en las empresas se basa en la relación de consumo y tratos comerciales que tienen con éstas, siendo un aspecto prioritario evitar y resolver en tiempo y forma los problemas que los clientes y consumidores puedan tener con algún servicio que demanda o producto que compró para evitar quebrar los lazos de confianza de la ciudadanía con las empresas.

En este pilar se consideran dimensiones como la medición y gestión de satisfacción de los clientes, la resolución de problemas, los canales de comunicación, entre otros.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

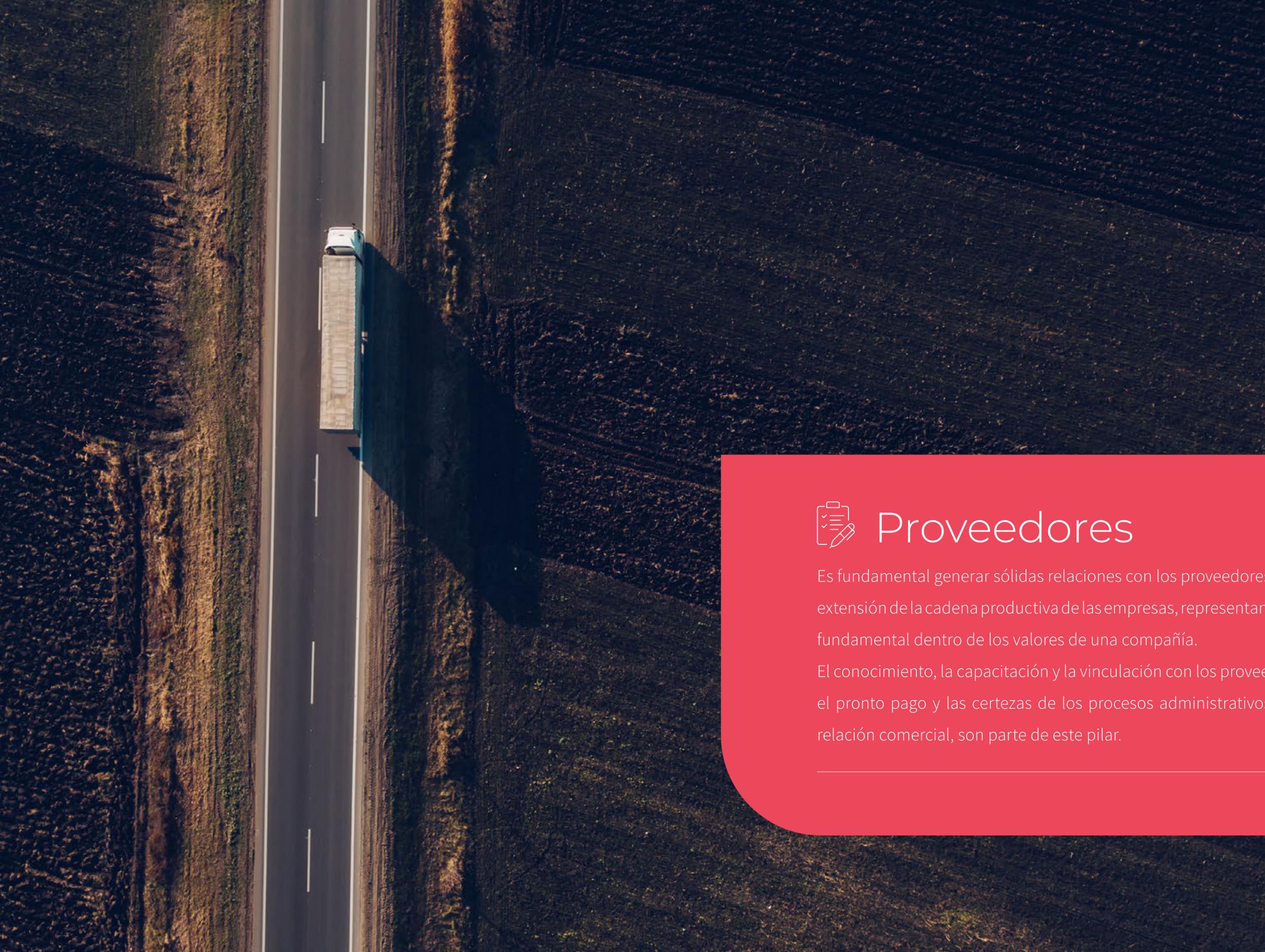
Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Comunidad

Las empresas son un polo de desarrollo territorial, teniendo la posibilidad de desplegar una relación con las comunidades cercanas a sus plantas productivas que genere un sentido de orgullo y pertenencia de los vecinos con las empresas. En esa línea, las empresas están llamadas a relacionarse con representantes de la comunidad, ya sean vecinos, organizaciones territoriales, autoridades de gobierno, etc., buscando generar acciones concretas que mejoren la calidad de vida del sector.

Dentro de este pilar se consideran las estrategias de vinculación, la comunicación con los representantes de la comunidad, la promoción de oportunidades laborales para las personas del sector, entre otras.



## Proveedores

Es fundamental generar sólidas relaciones con los proveedores, quienes son la extensión de la cadena productiva de las empresas, representando un engranaje fundamental dentro de los valores de una compañía.

El conocimiento, la capacitación y la vinculación con los proveedores, así como el pronto pago y las certezas de los procesos administrativos asociados a la relación comercial, son parte de este pilar.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Medio ambiente

La producción industrial puede y debe ir de la mano con un cuidado responsable y respetuoso del medio ambiente, siendo un desafío global y local las mitigaciones que se puedan realizar para atenuar las consecuencias de la crisis climática.

Dentro de este pilar se considera la medición y gestión de metas de reducción de impactos ambientales, el fomento a la economía circular y la gestión sustentable de recursos naturales.

- 01. Carta introductoria
- 02. Pilares del Desarrollo Empresarial Sostenible
- 03. Metodología de Construcción del Documento
- 04. Buenas Prácticas para el Desarrollo Empresarial Sostenible
- 05. Anexo: Iniciativas Colaborativas Impulsadas por SOFOFA



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## Gobiernos Corporativos

La gestión de los 5 pilares anteriores se habilita en base a los lineamientos que se definan en la estrategia de gobernanza, siendo este pilar uno transversal para impulsar el impacto de los otros.

La definición del propósito, estructuras, roles, objetivos y sus mecanismos de control, así como la conexión del Directorio con la operación, los trabajadores y otros stakeholders de interés, son parte de este pilar.

# Metodología de CONSTRUCCIÓN DEL DOCUMENTO

Una de las principales herramientas de diseño que se fomenta en SOFOFA es el diálogo. En esa línea, el presente documento es el resultado de una serie de instancias donde se han identificado las miradas de diferentes actores vinculados directamente con los 6 Pilares de Sostenibilidad, además de la orientación que algunas métricas entregan para analizar dónde es necesario poner principal atención en el desafío de

generar una relación de confianza de la ciudadanía frente al ecosistema empresarial.

El presente documento, que pretende dar orientaciones a las empresas para implementar buenas prácticas que se centran en las personas y su calidad de vida, representa la actualización del documento de Evolución Empresarial 2021 de SOFOFA.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## Ahora bien, para realizar esta actualización se consideraron 3 principales fuentes de información, las que se detallan a continuación:

### 1. Mediciones cuantitativas:

Se contemplaron dos herramientas para poder entender los temas de interés de la ciudadanía respecto al actuar de las empresas y el estado éstas en relación a los 6 pilares.

En primer lugar, se usó el Barómetro de Confianza en las Empresas (BCE), instrumento creado el año 2018 que anualmente mide las preocupaciones y percepción que la ciudadanía tiene de las empresas, a través de una encuesta y el análisis de su interacción en redes sociales.

El segundo es una medición interna de las empresas del gremio a través de un Índice de Desarrollo Empresarial Sostenible que contempla preguntas asociadas a cada uno de los Pilares de Sostenibilidad.

### 2. Jornadas de reflexión y reuniones ampliadas:

Conscientes de la riqueza del diálogo, y con el insumo que las mediciones anteriores entregan, se realizaron reuniones con todas las empresas que participaron del Índice de Desarrollo Empresarial Sostenible de SOFOFA en base a cada uno de los pilares de sostenibilidad, junto a las cuales se abordaron iniciativas, reflexiones y buenas prácticas para desarrollar cada pilar al interior de la organización.

Por otro lado, y como hito dentro de la construcción de este documento, se realizó la VI Jornada de Reflexión Desarrollo Empresarial Sostenible de SOFOFA, instancia en donde los gerentes generales de las empresas socias y consejeros del gremio dieron a conocer las iniciativas y buenas prácticas que ellos conocen en estas materias, con principal foco en los pilares de trabajadores y consumidores/clientes.

### 3. Grupos de trabajo:

En el marco de los proyectos colaborativos que se desarrollan dentro del gremio, los cuales se detallarán en el último apartado de este documento, se han generado mesas o grupos de trabajo que están relacionados directamente con estos pilares.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



# Buenas prácticas para el DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

En base a los 6 pilares de Sostenibilidad de SOFOFA, a continuación, se detallan una serie de buenas prácticas que como gremio empresarial se proponen para las empresas, tomando en consideración que éstas no son completamente exhaustivas, además de ser construidas en base a criterios y dimensiones que van en constante evolución.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Trabajadores

En base al análisis del BCE 2022, la ciudadanía considera el foco en los trabajadores como un eje de trabajo central para mejorar su confianza en las empresas. En esta línea, SOFOFA impulsa constantemente a poner en el centro a los trabajadores, teniendo en consideración las orientaciones y prácticas que a continuación se proponen.

### DIMENSIÓN

## 1. Diálogo, relacionamiento y comunicación estratégica continua.

Diseño, implementación y sistematización de instancias de diálogo y escucha activa entre diferentes representantes de la empresa con el fin de orientar la toma de decisiones, la confianza interpersonal dentro de la compañía y el diseño de iniciativas que generen un mayor y mejor impacto en la calidad de vida de los trabajadores, además de potenciar el sentido de orgullo y pertenencia con la empresa.

### BUENAS PRÁCTICAS

## I. Contar con una comunicación abierta, transversal y centrada en la confianza dentro de la empresa.

**a. Diálogos transversales como insumo para la toma de decisiones:** Desarrollar instancias de diálogo entre la alta dirección, las jefaturas directas y trabajadores, que sean transparentes, abiertas (convocando a

distintos niveles y áreas) y permanentes (sistemáticos, en tramos trimestrales idealmente), con agenda en materias transversales de la empresa o de las preocupaciones de los trabajadores, contemplando actas de seguimiento. Estas instancias son adicionales a aquellas que son propias de la negociación colectiva o individual asociadas a condiciones y beneficios, y buscan levantar y valorar las ideas de los trabajadores como inputs clave para definir aspectos estratégicos, como los objetivos organizacionales de la empresa.

Se recomienda identificar inicialmente de los temas de interés para abordar en estas instancias, la convocatoria abierta a estas sesiones de diálogos (y con invitación dirigida a representantes de la alta dirección o administración) y posterior envío de un documento que sistematice las conversaciones, manteniendo el anonimato de los participantes.

Dentro del proceso, se recomienda ajustar expectativas a los participantes, aclarando los procesos y evitando generar una percepción de que todas sus propuestas serán implementadas, aclarando que se deben ponderar varios factores dentro de la toma de decisiones, siendo uno de ellos y de alta importancia la visión que se recoja en estas instancias.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

**b. Canales de comunicación institucionales abiertos:** Incorporar y mantener uno o más canales formales para ofrecer y recibir retroalimentación regularmente a todos niveles, procurando que los trabajadores se sientan con la libertad de entregar su visión a las planas administrativas y seguros al compartir sus opiniones, resguardando que no tendrán repercusiones en caso de compartir perspectivas negativas. En esta línea se recomienda implementar métodos que aseguren el anonimato, o mejor aún, la empresa se comprometa explícitamente a no revelar el nombre del informante, pero si requerir sus datos de contacto para poder entrar en detalle de sus comentarios, así como mostrar posibles acciones que se realizan a partir de éstos. Se recomienda a su vez generar, mediante las acciones que desarrolla el equipo de comunicaciones internas o afín, recordatorios de la existencia de estos canales de comunicación a los colaboradores.



 BUENAS PRÁCTICAS

## II. Mantener informados oportuna y transparentemente a los trabajadores en temas estratégicos de la empresa.

**a. Información estratégica oportuna:** Comunicar regularmente las decisiones de negocios y sus implicancias a todo nivel de la organización, siendo claro en los efectos particulares que las distintas áreas y personas percibirán en sus labores a raíz de ellas, preservando la componente de confidencialidad cuando corresponda.

Un ejemplo de esta práctica es presentar a comienzo de cada año a todas las personas de la organización el plan estratégico y el presupuesto agregado del año entrante, en el detalle que resulte prudente para cada empresa.

En función del tema e implicancias de la comunicación, considerar voceros estratégicos, recomendando que sea el gerente general junto con líderes sindicales y de la plana ejecutiva. Se recomienda también la implementación de un mecanismo de comunicación

cercanos, idealmente con el rostro del vocero si es posible, priorizando instancias presenciales o videos con el mensaje de parte del vocero por sobre correos (no obstante, que se pueden implementar ambas estrategias de manera complementaria).

Luego de cada hito de información, explicitar los canales para que los trabajadores puedan hacer sus comentarios o consultas en relación a la información entregada.

**b. Involucramiento de los trabajadores en aspectos estratégicos:** Considerar la visión de los trabajadores, ya sea a través de talleres, encuestas, focus groups u otras instancias, para la definición de elementos transversales de la organización y que son centrales para generar un sentido de pertenencia frente a la misma, tales como el propósito, los valores corporativos, elementos de campañas de comunicación interna, etc. Junto con el involucramiento en el diseño, es esencial comunicar regularmente los elementos definidos, teniendo un plan de comunicación que resalte el sentido de propósito de la compañía desde la vocería de diferentes representantes de la empresa.

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

**a. Relación con los sindicatos:** Impulsar la labor sindical desde la empresa, educar sobre los beneficios de los sindicatos a través de campañas realizadas desde los canales de comunicación interna, validando el contenido con los representantes sindicales, respetando y promoviendo el derecho de los trabajadores a sindicalizarse y a negociar colectivamente dentro de la empresa.

En particular con 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 preestablecidas del quehacer de la empresa.

**b. Promoción de vínculos sanos:** 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 a través de estrategias comunicacionales que tienen por finalidad explicar estos elementos, con el objetivo de entender los razonamientos que están detrás de la toma de decisiones de la compañía.

En caso de tener que desvincular personas, preocuparse de que el proceso sea respetuoso y digno, cuidando la forma en que se lleva a cabo,

considerando siempre una conversación personal de la jefatura directa donde se den a conocer las razones, se entregue retroalimentación y un análisis de posibles oportunidades de desarrollo futuro en otras empresas, además de realizar un proceso de escucha activa por parte de la jefatura respecto a la visión y posibles recomendaciones del trabajador.

Para el fomento de los vínculos sanos, promover que los trabajadores tengan tiempo dentro de sus jornadas laborales para participar de actividades de esparcimiento, deportivas o de carácter solidario además de establecer espacios que promuevan la creatividad, colaboración y conectividad entre los trabajadores.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## 2. Capacitación y reconversión laboral.

Formación continua y atingente a las necesidades de la empresa e intereses de los trabajadores, aprovechando las capacidades de desarrollo de habilidades y competencias que tienen las organizaciones en conexión con el ecosistema de formación (Organismos Técnicos de Capacitación, Universidades, expertos técnicos, etc.)

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Diseñar e implementar programas de capacitación acorde a las necesidades de la empresa y los intereses de los trabajadores.

**a. Plan de formación en base a necesidades de la empresa:** Desarrollar un plan de formación alineado a las competencias y habilidades requeridas por la empresa en función de los perfiles de cargo o diccionario de competencias que orienta la construcción de éstos, generando una invitación abierta o dirigida, en función del tema de formación y nivel de alcance que se espera obtener, a los trabajadores que tengan interés de formar parte del programa. En caso de programas de formación estratégicos que requieren la participación de ciertos trabajadores de las empresas, apoyar la invitación con las respectivas jefaturas, pero mantener la inscripción de forma voluntaria para lograr sentido de

pertenencia y afinidad del grupo a ser formados con los contenidos y competencias que se desarrollarán.

Dado el dinamismo del mercado y los avances de la Industria 4.0, se sugiere especialmente 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.

Dentro de esta buena práctica se considera también el reconocimiento a aquellas personas que realizan el proceso de formación, ya sea a través de publicaciones donde se releva la formación adquirida de los trabajadores, o incluso otros incentivos de desarrollo laboral acordes al plan de beneficio de la empresa.

El financiamiento de esta formación se puede canalizar a través del correcto uso de la Franquicia Tributaria.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

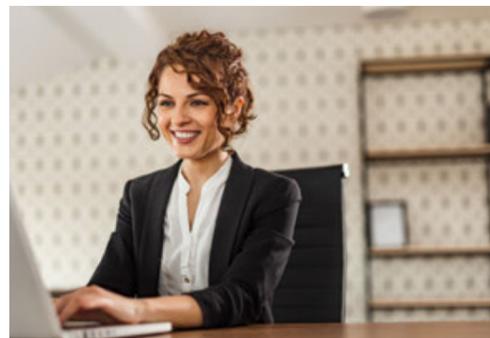
05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

**b. Plan de formación transversal:** Impulsar la formación de los trabajadores en temas transversales, que van más allá de las necesidades particulares de las empresas. Por ejemplo, formación en aspectos de finanzas personales, con el fin de que los trabajadores puedan entender el costo real de la deuda y las opciones de financiamiento en base a planes de finanzas personales, o en el funcionamiento de los sistemas de salud, educación cívica, desarrollo de habilidades lecto escrituras y solución de problemas matemáticos, etc. Se busca velar por la ampliación y actualización de los conocimientos, competencias y horizontes de los trabajadores, asegurando un set de habilidades amplias y diversas.

Similar a la práctica anterior, se recomienda una convocatoria abierta y el financiamiento mediante el correcto uso de la Franquicia Tributaria, contemplando cursos que están codificados en SENCE.

**c. Apoyo de estudios:** Patrocinar o dar becas en estudios que provean habilidades que se alineen con la estrategia de largo plazo de la empresa, considerando estas posibilidades dentro del plan de beneficios de la empresa, haciendo explícitas las condiciones o requerimientos asociados al acceso a dicha oportunidad de formación. Se sugiere evaluar su extensión a otros casos como becas de estudios para familiares de los trabajadores, etc.



### 3. Diseñar estrategias que faciliten la reconversión laboral en base a las necesidades de la empresa y la evolución de la industria en general, impulsando trayectorias laborales ascendentes que apalanquen productividad.

**a. Identificación de perfiles requeridos y en riesgo de reemplazo:**

Describir perfiles de la industria basado en las habilidades necesarias y gestionar su permanente actualización. Se recomienda la implementación de un análisis preliminar a nivel sectorial, identificando los cargos que tienen mayor riesgo de transformación, para ver el nivel de calce que tienen con cargos actuales de la industria con gran demanda, o bien, cargos en formación que están desafiando la industria.

**b. Diseño e implementación de itinerarios formativos eficientes:**

En base al diagnóstico del punto anterior, 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. Los planes formativos deben cubrir las brechas entre una posición y otra, evitando ineficiencias como formar en habilidades que ya están incorporadas en la persona.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

**c. Reconversión para el desarrollo de nuevas oportunidades laborales:**

Implementar procesos de formación que tiendan a trayectorias laborales ascendentes, capitalizando las habilidades transferibles y conocimientos de los trabajadores hacia nuevos cargos, dentro o fuera de la organización, teniendo en cuenta la información de la práctica descrita en el punto anterior.

Contempla la generación de protocolos que detallen de manera específica las opciones de reconversión y los requisitos que deben cumplir los trabajadores para postular a éstas, generando mecanismos de gestión del cambio que permitan a las personas transitar y desempeñarse efectivamente en nuevos desafíos laborales al interior de la compañía que surgen a partir de oportunidades de automatización, innovación en modelos de negocios, etc.

En caso de necesidades de desvinculación, promover la capacitación de manera que las personas puedan optar por nuevas oportunidades, siendo el proceso de reconversión laboral parte de un plan de salida con proyecciones laborales para los trabajadores. A su vez, junto con fomentar la formación, se recomienda coordinar alianzas con terceros que sean capaces de ofrecer oportunidades laborales para las personas formadas.



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

**a. Desarrollo del talento interno:** 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, siendo recomendable implementar una metodología de clasificación por criterios de desempeño y potencial para cada persona, pudiendo generar planes de formación y acción particulares para los diferentes perfiles de trabajadores. Se debe poner especial énfasis en la gestión proactiva de futuros líderes que aseguren la sucesión del gobierno corporativo, contemplando 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.

**b. Vinculación de la planificación estratégica y el desarrollo de liderazgos:** Establecer objetivos de liderazgo transversal para todas las gerencias en base a habilidades que la empresa quiera impulsar, definiendo sus respectivos indicadores de medición y estableciendo metas para cada cargo de liderazgo de la organización, vinculadas a la evaluación de desempeño. Analizar periódicamente brechas a nivel organizacional e individual en relación a las habilidades de liderazgo que se quieren impulsar y diseñar programas de formación para el cierre de brechas.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## 5. Sistema de Incentivos.

Impulso de beneficios, ya sean pecuniarios o no pecuniarios, que fomentan el compromiso de los trabajadores con la empresa.

### BUENAS PRÁCTICAS

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

**a. Flexibilidad laboral:** Desarrollar programas de trabajo flexible que promuevan la adaptabilidad laboral, buscando aumentar el bienestar personal de los colaboradores y también 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.

Esto considera 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, estudios, etc.), entre otros.

**b. Planes de retiro flexibles:** Disponer planes de retiro 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 flexibles con los que se retiene talento y conocimiento y el trabajador puede disfrutar de un retiro parcial. Se pueden implementar distintos formatos: bolsas de horas, asesoría de llamado, etc. A su vez, este programa se puede acompañar con planes de mentoría o formación donde las personas mayores

traspasan sus conocimientos a personas que tomarán su rol en reemplazo.

**c. Fomento a la multifuncionalidad:** Activar modelos de trabajo polifuncional respetando la legislación vigente, que permitan a los colaboradores desempeñar diversos roles compatibles, lo cual, además de optimizar las dotaciones, permite potenciar su empleabilidad y generar condiciones que faciliten la adaptabilidad laboral en el marco de un contexto dinámico y cambiante. Considera también la suscripción con sindicatos a pactos de adaptabilidad que permitan avanzar en procesos de multifuncionalidad, incluyendo modificación de funciones y compensaciones para habilitarla.



## II. Desarrollar sistemas de compensaciones e incentivos adecuados con el propósito y valores de la organización.

**a. Sistema de compensaciones:** 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, estipulando en la evaluación de desempeño de los colaboradores métricas transversales a la cultura que se quiere impulsar en la empresa, además de las particulares asociadas al área del trabajador.

Se debe 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 personas la incorporación de una componente de renta variable asociada al desempeño personal y al propósito de la empresa. A su vez, se puede 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.

**b Programa de beneficios:** Evaluar y diseñar beneficios para los trabajadores, alineados con el propósito y ADN de la empresa. Se recomienda hacer una caracterización socioeconómica a los trabajadores y/o de sus familias, para el desarrollo y adecuación de políticas de gestión de personas considerando beneficios que sean atingentes a sus necesidades y alineados con los objetivos de la compañía.

Es recomendable incorporar a los trabajadores en un análisis de los beneficios que ofrece la empresa para adecuarlos a sus necesidades y expectativas específicas. 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, ofrecer incentivos no monetarios que atraigan y retengan talentos (ejemplo: capacitaciones o pasantías, flexibilidad temporal y espacial, mentorías

entre pares, entre otros), así como reconocimientos públicos.

Contempla también la generación de programas de apoyo de la empresa a trabajadores para mejorar las condiciones de su endeudamiento familiar (por ejemplo, para la educación de sus hijos), a través de cajas de compensación u otras entidades financieras, extender licencias en caso de enfermedades de familiares directos, maternidad y paternidad, por matrimonio, entre otros. Otros beneficios que se pueden evaluar, en la medida de las posibilidades de cada organización, son:

- Apoyo al ahorro individual voluntario de sus trabajadores.
- Programas de capacitación, educación y/o coaching en finanzas personales y sobreendeudamiento.
- 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.
- Programas de orientación previsional a los trabajadores.
- Programa de Becas para colaboradores (pre y postgrado), con el fin de favorecerlos en su desarrollo de carrera y de aumentar la empleabilidad, eficiencia y productividad.



**c. Beneficios de largo plazo:** Evaluar y analizar la factibilidad de complementar las remuneraciones con retribuciones vinculadas a los resultados de largo plazo, como por ejemplo, fondos de ahorro para mejorar la resiliencia económica de los trabajadores o a mejorar el ahorro para las pensiones futuras (ejemplo: 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 (ejemplo: aportes voluntarios al fondo de cesantía) o a complementar indemnizaciones. En estos beneficios el aporte de la empresa puede estar vinculado con el cumplimiento de indicadores de desempeño de largo plazo de la empresa en diversas dimensiones y deben tener esquemas de gobernanza que aseguren estándares de transparencia y buena administración, incluyendo la posibilidad de externalizar su administración en instituciones especializadas.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

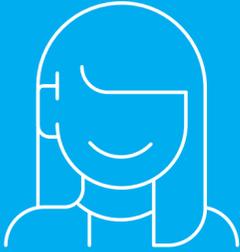
Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Cientes Consumidores

La opinión de la ciudadanía respecto de las empresas y, por ende, su confianza en las mismas se fundamenta fuertemente en la relación con sus clientes y consumidores, siendo muy relevante cumplir en tiempo y forma con los servicios y productos que comprometen a sus clientes/consumidores. A continuación se detallan una serie de recomendaciones y buenas prácticas que se fomentan para poder tener un mejor y mayor impacto en los consumidores y clientes.

### DIMENSIÓN

## 1. Satisfacción de los clientes / consumidores.

Medición y gestión de los indicadores y drivers que genera una correcta percepción por parte de los clientes y/o consumidores en la relación comercial y de consumo que tienen frente a la demanda de servicios o productos de las empresas.

### BUENAS PRÁCTICAS

### I. Generar instancias de medición y análisis de la satisfacción de los clientes / consumidores.

**a. Medición cuantitativa de la satisfacción de los consumidores:** Medir la satisfacción de los clientes/consumidores considerando herramientas que permitan o faciliten la gestión de ésta, idealmente a través de la comparación que se pueda realizar en función del benchmark de la industria, segmentados por tipo de empresa (venta de productos o de servicios).

**b. Medición cualitativa de la percepción de los consumidores:** Implementar instancias periódicas de escucha a consumidores a través de entrevistas

estructuradas y sistematizadas o focus groups para poder ahondar en las visiones de los consumidores respecto a los productos y servicios entregados por la empresa, así como sus experiencias frente a posibles problemas que pudiesen tener.

Dentro de estas instancias se recomienda consultar si han tenido problemas con el servicio o producto (considerando que la empresa sólo sabe de éstos cuando se ha manifestado un reclamo a través de medios como redes sociales o SERNAC, pero podría ser que hubiesen tenido muchos problemas que no se canalizaron en este tipo de reclamos) y entender cuáles son las motivaciones o drivers de satisfacción de los clientes frente al producto o servicio.



**SOFOFA**

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

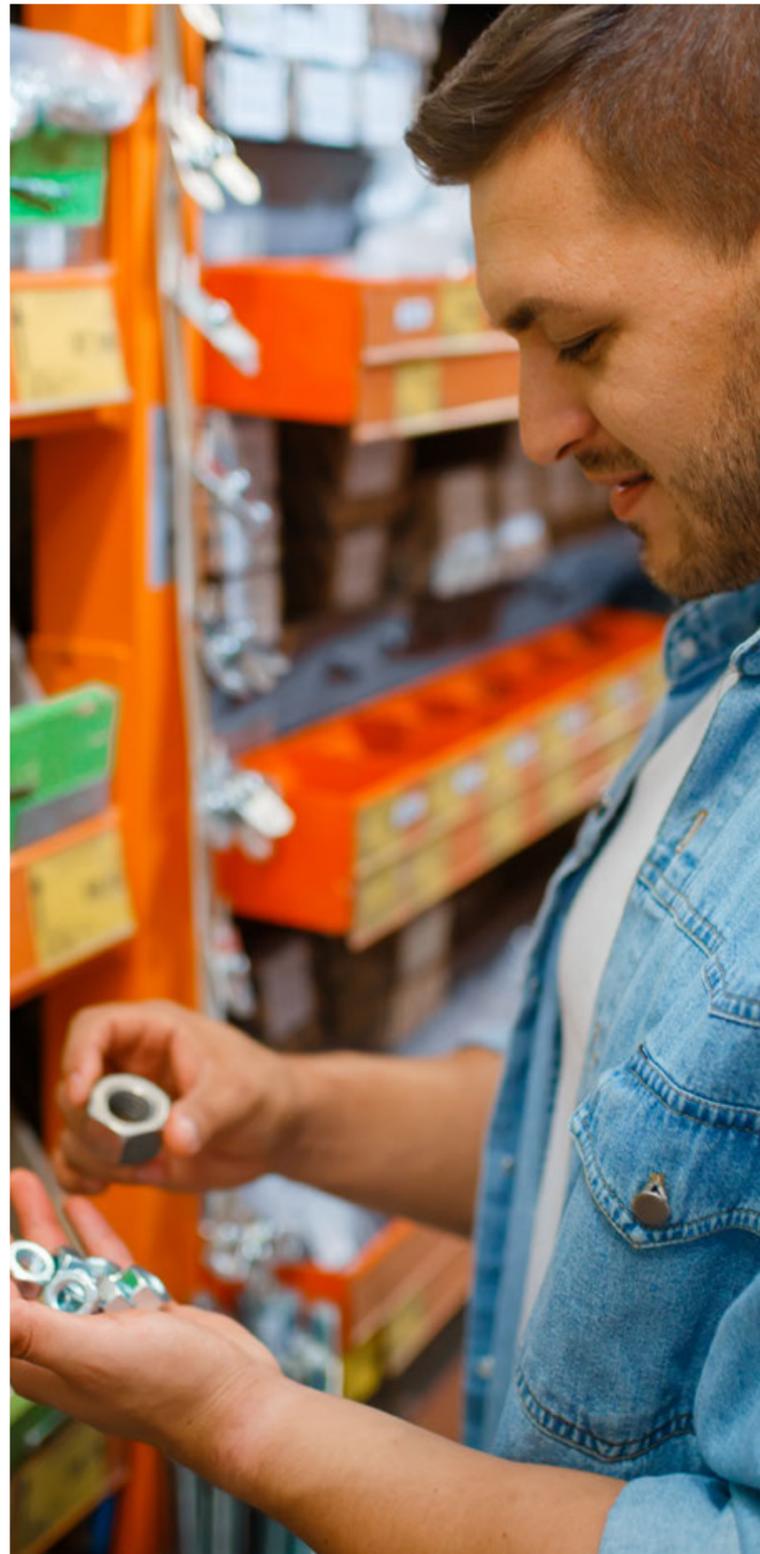
Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

28

**c) Análisis estratégico y generación de planes de acción para la reducción de brechas:**

Desarrollar talleres de análisis y diseño de iniciativas o acciones para reducir brechas identificadas en las mediciones en referencia a resultados agregados a nivel de industria o evoluciones de los resultados de la empresa en comparación a años anteriores.

Dentro de estos talleres se debe considerar la participación de representantes de diferentes áreas que se relacionan directa o indirectamente con el viaje del consumidor, con el fin de relevar la importancia de mejorar los indicadores en el marco de un esfuerzo transversal de la empresa, además de poder diseñar acciones específicas por áreas, con responsables designados y metas asociadas. A su vez, se considera la presentación de los resultados de las mediciones de la satisfacción de los clientes y consumidores dentro de los datos recurrentes que el Directorio o Comités particulares del sistema de gobernanza de la empresa revisan periódicamente, presentando a éste los resultados o planes de acción que se diseñen a partir de los análisis realizados.



 DIMENSIÓN

## 2. Cultura centrada en el Cliente / Consumidores.

Implementación de una serie de medidas de gestión que relevan la importancia del cliente/consumidor al interior de la organización y estructuran un plan de trabajo centrado en la mejora de su experiencia de compra y/o consumo, reflejando estas acciones dentro de los valores y cultura organizacional de la empresa.

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Promover una cultura Interna centrada en el Cliente / Consumidor.

**a. Cultura centrada en el cliente:** Crear una cultura ágil centrada en el cliente y consumidor, situándola a nivel estratégico de la compañía, donde se ponga en el centro a éste y se considere el impacto que tendrán las nuevas iniciativas sobre él en todo momento.

Para lograr esto, se propone:

- Diseñar y difundir valores corporativos (públicos) que hagan directa relación a la importancia del consumidor para la empresa.

- Generar 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.
- Determinar estratégicamente los incentivos de los equipos directamente relacionados con clientes de manera de promover la cultura que se busca y evitar prácticas que no van en línea con esta.
- 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 con 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 una semana al año).
- Contar con indicadores objetivos que vinculen la cultura interna centrada en el cliente o consumidor, 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.
- 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 los potenciales y plantear las modificaciones necesarias para entregar el producto y servicio que se requiere.
  - Incorporar indicadores de la relación y percepción con los clientes/consumidores dentro de los insumos utilizados para la generación de los planes estratégicos de la compañía.
  - Diseñar una planificación estratégica anual con

objetivos, iniciativas, responsables, KPIs y metas en relación a la mejora de la experiencia del consumidor.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

**b. Formación centrada en el cliente:** Desarrollar talleres de formación o capacitaciones dirigidas a diferentes áreas de la compañía para resaltar la importancia y retroalimentar la estrategia centrada en el cliente o consumidor. Considera capacitaciones a representantes del equipo comercial en relación a la experiencia del consumidor, al equipo de marketing en referencia a las consideraciones comunicacionales (y generación de expectativas), a las áreas de soporte como recursos humanos para fomentar las conductas asociadas al valor (o valores) corporativo(s) focalizado(s) en la experiencia del cliente/consumidor, etc.

Contempla también el diseño de un proceso de inducción para nuevos colaboradores que considere la formación en el perfil del consumidor y su importancia para la empresa.

Junto con estas acciones, y a modo de relevar la

importancia del cliente/consumidor al interior de los trabajadores, se proponen campañas de comunicaciones internas en donde frecuentemente se manifieste la importancia del cliente/consumidor para la empresa, dando a conocer algunos indicadores de la compañía en estas materias en caso de aplicar.

Finalmente considera también potenciar a los propios trabajadores en competencias centradas en el cliente y en habilidades socioemocionales de tal manera que empaten con los problemas de clientes y los resuelvan ágil y oportunamente. Esto se debe tener presente desde el proceso de selección.

**c. Atención empática e inclusiva:** Incorporar un enfoque inclusivo a los protocolos de atención al cliente, considerando las necesidades de todos los clientes/consumidores. Para estas consideraciones es clave entender que la inclusión es un proceso continuo, donde la empatía es fundamental a la hora

de elaborar protocolos de relacionamiento con los clientes.

Facilitar la atención inclusiva el trato personalizado a clientes/consumidores acordes a las necesidades de estos, centrar la atención en las necesidades específicas de las personas, intentando que solo una gestione los requerimientos del cliente de principio a fin, utilizando lenguaje y soluciones concretas, de tal forma de no dilatar la situación. Es muy importante tener buena disposición y paciencia a la hora de atender el requerimiento, considerando casos donde, por ejemplo, la persona pueda presentar dificultades para expresar sus ideas por algún tipo de discapacidad o barreras de lenguaje, siendo importante continuar con la conversación hasta que el cliente pueda expresar su necesidad.





## ✦ DIMENSIÓN

### 3. Gestión de problemas

Protocolos y planes de acción referidos a la prevención o resolución eficiente de problemas que los clientes o consumidores puedan tener en cualquier punto de contacto con la empresa en referencia al servicio o producto demandado.

#### 📄 BUENAS PRÁCTICAS

#### I. Proteger los derechos de clientes y consumidores, entregando con transparencia la información necesaria para sus decisiones de compra, protegiendo sus datos y evitando la generación de barreras de salida.

**a. Acceso eficiente y transparente a la información:** Velar porque clientes y consumidores tomen decisiones informadas y libremente consentidas, facilitando el acceso a la información, así como a la comparación entre productos y servicios. Presentar versiones acotadas de los documentos necesarios a acordar con clientes (contratos, cobros y otros) con explicaciones claras y entendibles, de fácil

lectura para los clientes. Por otro lado, es necesario facilitar al cliente el acceso a sus propios datos y a todos los generados por ellos, así como proporcionar mecanismos para que clientes y consumidores puedan optar a no recibir información y publicidad no deseada. Disponer, de manera anticipada de los respaldos técnicos y legales que validen ciertos atributos que se destacan del producto o servicio, evitando publicidad engañosa o greenwashing (en caso de atributos de sustentabilidad).

**b. Eliminación de barreras de salida:** 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, evitando la tramitación excesiva para la cancelación de servicios o devolución de productos que perjudican la percepción del consumidor frente a la empresa.

**c. Protección de datos de clientes/consumidores:** Resguardar minuciosamente los datos e información de consumidores y clientes, creando mecanismos de protección y anticipándose a posibles riesgos de fraudes. Al mismo tiempo, adoptar las medidas necesarias para proteger la obtención de datos de personas receptoras de publicidad.

## II. Evaluar y perfeccionar constantemente los protocolos de postventa a partir de las necesidades y retroalimentación de los consumidores y clientes, compartiendo sus actualizaciones proactivamente en un lenguaje simple y amigable.

**a. Protocolo de atención de reclamos:** Generar y difundir abiertamente con los clientes un protocolo postventa, garantizando el cumplimiento de las promesas que se entregan en conjunto con los bienes y servicios en sus respectivos plazos de entrega. Debe

contemplar el seguimiento apropiado frente a las ventas con sus respectivas garantías, el levantamiento de retroalimentación y correctos procesos de devolución de productos, cambios o reversión de la compra.

Para el diseño de estos protocolos se debe partir desde la confianza en el consumidor y sus solicitudes, entendiendo que para él es una experiencia ingrata per se hacer un reclamo o solicitar cambios o compensaciones por problemas del producto o servicio. Se recomienda velar por la calidad de los productos, el cumplimiento de las garantías de cambio y de los plazos de entrega. Además de generar servicios de respuesta rápidos y eficaces, con el fin de resolver de manera rápida y sencilla las necesidades de los clientes/consumidores.

**b. Procesos ágiles de respuesta:** Diseñar procesos de respuesta rápida ante quiebre de servicio, medirlos y revelarlos a nivel estratégico a través de comités con representantes del Directorio en donde sistemáticamente se revisen indicadores asociados a tiempos y efectividad de respuestas frente a solicitudes o reclamos de los clientes o consumidores. 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.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## 4. Comunicación con Clientes / Consumidores.

Canales y mecanismos de comunicación unidireccional y bidireccional que dispone la empresa para escuchar la voz de clientes y consumidores, dar respuesta a sus solicitudes con consultas, además de entregar información actualizada y pertinente para sus actuales y potenciales clientes y consumidores.

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Mantener y resguardar canales de comunicación accesibles para los clientes/consumidores, permanentes y transparentes.

**a. Transparencia y publicación de documentos de interés:** Tener compromisos públicos y entregar información constantemente a los clientes/consumidores en materias que regulan o inciden en la relación comercial entre la empresa y su cliente. Se recomienda tener una sección web donde se resalte la importancia de la transparencia, en la cual

los clientes y consumidores pueden acceder a una serie de documentos, protocolos y compromisos que la empresa realiza para poner a los clientes y consumidores en el centro de su estrategia comercial, resguardando algunos que puedan revertir ciertas consideraciones de confidencialidad.

Procurar que el acceso a esta información sea simple, de manera tal que la ciudadanía pueda acceder a estos documentos de interés sin requerir de la mediación de un tercero, lo cual considera también las direcciones de accesibilidad digital para personas con discapacidad, o bien, la posibilidad de acceder a estos documentos de interés mediante otros canales para personas que no tienen acceso a internet o tienen dificultades con el uso de las tecnologías.

**b. Canales de comunicación permanentes y eficientes:** Disponer y revisar constantemente canales de comunicación para escuchar la voz de diferentes segmentos de clientes y consumidores, velando por tener la posibilidad de dar una respuesta en un rango razonable de tiempo (por ejemplo, menos de 24 hrs si es por redes sociales, menos de 48 hrs si es por correo, o menos de una hora en caso de que sea por teléfono o aplicaciones de mensajería instantánea).

 BUENAS PRÁCTICAS

## II. Fomentar la omnicanalidad como estrategia de interacción con los clientes y consumidores.

**a. Estrategia de omnicanalidad:** Definir canales de contacto para el cliente y consumidor procurando consistencia en cada uno de ellos y respetar el canal de preferencia que el cliente o consumidor decida. Independiente del canal que elijan las personas para comunicarse, asegurar siempre entregar la misma información, trato y respuesta con protocolos claros y bien aplicados por los ejecutivos de contacto con los clientes y consumidores, considerando una capacitación continua al interior de la empresa para aplicar de manera correcta la estrategia de omnicanalidad.

Considera el diseño e implementación de plataformas digitales que permita tener por parte del ejecutivo que está interactuando con el cliente/consumidor toda la información relevante de la relación que éste ha tenido con la empresa, evitando que tenga que reiterar reclamos, solicitar información que ya ha debido entregar por otros canales, etc.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Comunidad

Las empresas pueden ser un actor relevante para el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelven, siendo un eje de desarrollo territorial y de mejora en la calidad de vida de sus vecinos. Esta vinculación, compromiso y trabajo con las comunidades, tiene un impacto evidente hacia afuera de la organización, a través del impacto directo que tienen los programas de vinculación, pero también hacia adentro, generando un mayor sentido de orgullo y pertenencia en los colaboradores de cara a su empleador al mismo tiempo que mejora la reputación territorial de la empresa.

A continuación se presentarán una serie de iniciativas que se recomiendan implementar al interior de las empresas.

### DIMENSIÓN

## 1. Estrategias de vinculación territorial.

Procesos, protocolos y planes de trabajo definidos, con objetivos, acciones, plazos, responsables y metas, realizados por la empresa para generar una estrategia de relacionamiento que genera un positivo impacto en la calidad de vida de los vecinos en los territorios donde está presente la empresa.

### BUENAS PRÁCTICAS

## I. Promover una vinculación de largo plazo con las comunidades o vecinos de las plantas productivas de la empresa, generando instancias de conocimientos y acciones concretas que impacten positivamente en su calidad de vida.

**a. Conocimiento y diálogo con la comunidad:** Identificar, analizar y entender quiénes conforman y representan la comunidad, ahondando en los desafíos colectivos que se presentan. Contempla la generación

de un diagnóstico a partir de diálogos lo más simétricos posible, identificando y capacitando a los líderes sociales locales para luego fomentar su compromiso con la estrategia de vinculación. Se sugiere validar los resultados del diagnóstico con representantes de la comunidad antes de presentarlos al equipo ejecutivo de la empresa, para evitar futuros errores en el diseño de planes de relacionamiento. Junto con ellos, y de manera sistemática (no sólo acotado a una fase de diagnóstico), se deben considerar iniciativas para recoger y acoger a través del diálogo, las inquietudes de las partes interesadas relevantes de la comunidad territorial de manera de entenderlas profundamente para poder desarrollar soluciones que la potencien y que eviten el asistencialismo, sino que generen relaciones virtuosas y sostenibles.

**b. Estrategia de vinculación a largo plazo:** Generar una estrategia para promover la relación y desarrollo de comunidades a largo plazo a partir de los desafíos identificados en el diagnóstico, contemplando ejes de trabajo o dimensiones que permitan generar un lineamiento común para todas las iniciativas y programas de vinculación, indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento de los avances de la empresa en cada eje o dimensión, así como un sistema de gobernanza claro que resguarde la correcta implementación de la estrategia.

**c. Implementación de programas:**

- Implementar programas o proyectos de vinculación comunitaria que se enmarquen en la estrategia de vinculación. Para realizar éstos, se recomiendan las siguientes consideraciones:
- Definir nombres para los proyectos, buscando que den sentido de pertinencia y simplifiquen su posicionamiento en la comunidad. Se recomiendan nombres simples y autoexplicativos, además de ver la posibilidad de involucrar a la comunidad en la definición de éste.
- Contemplar una estrategia comunicacional que apoye el posicionamiento del programa, además de los canales de transparencia asociados al proyecto.

- Se recomienda definir hitos comunicacionales, con vocería de los beneficiados y representantes de la alta dirección de la empresa.
- Involucrar en la fase de diseño a los beneficiados/as de los programas, no sólo en los diagnósticos participativos. Es necesario ajustar en su participación los alcances generales asociados al programa, para evitar generar expectativas que no se podrán cumplir.
- Marcar hitos enmarcados en las relaciones institucionales asociadas al programa, pero focalizados en las relaciones personales que hacen posible su ejecución.
- Generar un tablero de control del programa, acorde a los indicadores generales que se definan en la estrategia de vinculación, contemplando la definición de indicadores por objetivo, fórmulas de cálculo con sus respectivas fuentes de información, metas y responsables, con el fin de gestionarlos periódicamente (plazos dependerán de la duración del proyecto).
- Establecer un coordinador definido a cargo de la estrategia o programas de vinculación, con roles claros y relacionamiento directo con los beneficiados, con posibilidades de tomar o

canalizar decisiones de manera ágil.

- Analizar la posibilidad de escalar el programa o proyecto, o priorizar la creación de un proyecto “a la medida” dada la complejidad territorial.

**d. Relacionamiento temprano:** 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. Se recomienda dar a conocer resultados concretos a la comunidad beneficiada, que denoten un impacto comprobable de los proyectos que la empresa está realizando junto con ellos, además de mantener canales de comunicación que entreguen información adecuada, medible y verificable sobre los programas, los hitos de la empresa con la comunidad, los efectos ambientales de la operación, entre otros.



## II. Generar redes o alianzas de colaboración para incrementar el alcance e impacto de los programas.

**a. Mapa de actores de interés:** Sistematizar información con los vecinos de las propias comunidades en relación a las instituciones, ya sea públicas (municipales, representantes estatales, etc.), privadas o representantes de la sociedad civil, que están realizando programas de vinculación en la zona o inciden en la ejecución de éstos, identificando sus objetivos, alcances y, en la medida de lo posible, los líderes de contacto de dichas instituciones. Sistematizar y generar una matriz de potenciales interesados para la estrategia de vinculación que contempla la empresa, detallando al menos dos ejes centrales: grado de calce con el o los objetivos de la estrategia de vinculación de la compañía y grado de posibilidad preliminar de hacer un trabajo en conjunto, en donde se analizan los riesgos y beneficios asociados a la vinculación.

**b. Vinculación:** Generar, en base al análisis anterior, vínculos de colaboración a nivel general o específicos del 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 que otorga mayor robustez y respaldo a los programas (co-organizador de eventos, invitados, patrocinador, panelista, mesa de trabajo, diseño de proyectos, etc.). Consciente de que las relaciones más amplias o las alianzas pueden complejizar la gestión de los programas en algunas ocasiones, es fundamental explicitar y acotar los roles que se esperarían en la relación, definiendo un sistema de gobernanza claro y consensuado con todos.

**c. Transparencia:** Desarrollar una comunicación transparente transversal para la generación de confianzas con todos los stakeholders, anticipándose a problemas relacionales a todo nivel. Se recomienda implementar acciones que aluden a una transparencia proactiva (disponer públicamente de la información de interés con sus respectivos respaldos) más que reactiva (envío de información contra solicitud de la misma).



## 2. Desarrollo de trabajo local.

Esfuerzos organizacionales para impulsar la formación y desarrollo laboral del sector donde la empresa tiene presencia, considerando el polo de desarrollo territorial que representa la compañía, ya sea de manera interna o en el ecosistema que se relaciona con la empresa, como los proveedores y emprendimientos cercanos, etc.



### I. Fomentar la creación de oportunidades laborales o comerciales para la comunidad, con foco en aquellos que se encuentran más cerca de las plantas productivas o instalaciones de la empresa.

**a. Oportunidades de empleo:** Desarrollar la fuerza de trabajo de las comunidades de acuerdo con los requerimientos de la demanda local de trabajo por parte de las empresas, para lo cual se recomienda establecer alianzas o convenios con las OMIL (Oficinas Municipales de Intermediación Laboral) de las comunas en donde la empresa tiene operación, o bien, canalizar ofertas de trabajo a través de ONGs, universidades y centros de formación técnica que estén presentes en los mismos territorios que la empresa.

**b. Proveedor local:** Fomentar el trabajo o contratación de servicios o compra de productos de los proveedores locales, además de ofrecer programas de apoyo o desarrollo a microempresas del territorio que puedan actuar como proveedores o de apoyo en la cadena de producción, ya sea de la propia empresa u otras que tengan presencia en el sector.

**c. Formación laboral:** Desarrollar y habilitar centros de formación, donde se imparten conocimientos técnicos aplicados a trabajadores, contratistas y/o miembros de las comunidades vecinas, los que se pueden generar de manera autónoma o en alianzas con instituciones de capacitación especializados y/o otras empresas. Se recomienda incluir a trabajadores experimentados como profesores que enseñen a los alumnos en el marco de estos proyectos, aprovechando la iniciativa para reconocer el trabajo de dichas personas.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## II. Acercar la empresa a la educación técnica, procurando reflejar las necesidades de la industria para adecuar la formación de jóvenes técnicos profesionales (TP).

**a. Alianzas y proyectos con instituciones educativas:** Generar vínculos con instituciones educativas, especialmente de educación técnica tanto media como superior, para adaptar las capacitaciones y programas educacionales a las necesidades reales del mundo laboral. Se busca potenciar relaciones con instituciones educacionales para que los estudiantes puedan realizar pasantías, prácticas profesionales o educación dual permanente y frecuente, por medio de las cuales se inserten en el mundo laboral con un trabajador como tutor, como por ejemplo en base al modelo de formación que implementa la Corporación Educacional SOFOFA. Asimismo, 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 personas trabajadoras. Conjuntamente, 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.

Contempla también el apoyo que la empresa puede brindar a los centros de formación TP para definir las cualificaciones requeridas en términos de aprendizajes específicos y capacidades, traduciendo las descripciones de cargos que exige la empresa en sus puestos laborales en habilidades que los liceos o centros de formación técnica pueden enseñar.

Para este proceso, las empresas pueden 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 necesitarán contratar, velando por que la educación técnica se mantenga actualizada a la demanda laboral.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Proveedores

Otro actor que influye directamente en la cadena de valor que genera el mundo productivo de cara a la sociedad son los proveedores, muchos de ellos PYMEs que representan un motor importante de la economía nacional. Proveedores y clientes están insertos en un mismo ecosistema y encadenamiento productivo en el que si un eslabón no funciona entonces toda la cadena no debiera funcionar. Las buenas prácticas que se recomiendan a continuación buscan derribar directamente barreras que dificultan las relaciones virtuosas con los proveedores.

### DIMENSIÓN

## 1. Proveedores PYMES.

Fortalecimiento de la relación con los proveedores PYMES, desarrollando estrategias particulares que superen barreras administrativas, de financiamiento, pagos, comunicación y acceso a mercados que se acentúan en el caso de proveedores de menor tamaño.

### BUENAS PRÁCTICAS

## I. Diseñar e implementar una estrategia diferenciada para proveedores PYMES, con ajustes razonables para fomentar su crecimiento en conjunto con la gran empresa.

**a. Estrategia proveedor PYME:** Segmentar a los proveedores e identificar aquellos que se clasifican en la categoría de PYME, con el fin de entender sus necesidades de desarrollo particular y definir una estrategia que incluya objetivos, métricas, comportamientos y acciones concretas. De ser posible, es recomendable segmentar en subgrupos a

las PYMES, para así incluir mecanismos de monitoreo, control e incentivos proporcionales al tamaño de cada una de éstas. A la hora de analizar las métricas de la estrategia, fomentar la retroalimentación con PYMES, para conocer sus necesidades, problemáticas y desafíos a los que se están enfrentando.

Dentro de la estrategia en sí, se sugiere establecer mecanismos como:

- Plataformas de desarrollo y capacitación de proveedores PYMES.
- Reducción de documentos administrativos para registro de proveedores, además de tener consideraciones y apoyos particulares a la hora de inscribirse en las plataformas de registro de proveedores.
- Eventos especiales para proveedores PYMES, tales como ruedas de negocio.
- Apoyo o mentoría para el análisis de procesos de expansión a nuevos mercados.
- Evaluar la aplicación de criterios especiales en licitaciones de manera de facilitar la postulación de PYMES.

**b. Apalancamiento de PYMES con grandes empresas:** Gestionar beneficios y convenios para PYMES, apalancando economías de escala que una

gran empresa puede producir, como, por ejemplo, la reducción del costo de la deuda (créditos) por parte de PYMES mediante el aval o soporte que la gran empresa puede ser, asumiendo y disminuyendo el nivel de riesgo de la PYME frente al prestamista.

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

## II. Impulsar la eficiencia y certeza de los procesos asociados a la relación comercial entre las PYMES y grandes empresas.

**a. Certeza de tiempos:** Resguardar el cumplimiento de los plazos asociados a las licitaciones o etapa de cotización de productos o servicios, considerando que el impacto en cambios de plazos asociados a proyectos genera una repercusión mayor en la capacidad de trabajo y flujo de capital de las pequeñas y medianas empresas.

En esta misma línea, agilizar las distintas etapas de ciclo de pago a proveedores PYMES a través de la autorregulación, desde la emisión de la orden de compra contra ejecución del servicio hasta el pago de la factura, cumpliendo los compromisos y plazos pactados y evitando que se retrasen a partir de procesos internos perfectibles, tanto en la etapa previa, como posterior a la emisión de la factura.

**b. Agilidad administrativa:** Reducir, en la medida de lo posible, la solicitud de documentos de complejo acceso para proveedores PYMES que generan tramitaciones administrativas engorrosas y que pueden friccionar la relación entre las empresas.



## 2. Conocimiento, vinculación y desarrollo de proveedores.

Estrategias de relacionamiento con proveedores que van más allá de la interacción comercial, sino que abarcan una vinculación para potenciar el conocimiento y crecimiento conjunto en el largo plazo.

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Trabajar y nutrir las relaciones de la empresa con sus proveedores estratégicos, apelando a la generación de relaciones virtuosas de largo plazo en el marco de la cadena de valor de la compañía.

#### a. Desarrollo de relaciones estratégicas con proveedores:

Establecer procesos y mecanismos de feedback del proveedor que permitan abordar las oportunidades y robustecer la relación, tales como encuestas a proveedores o encuentros.

Involucrar en la relación a los miembros del Directorio, relevando el valor estratégico que tienen los proveedores dentro de la cadena de valor de la empresa, a través de instancias donde 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.

A su vez, se recomienda 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, generando al mismo tiempo sentido de orgullo de los proveedores destacados con la empresa.

**b. Comunicación con proveedores:** Incluir procesos formales y trazables en la comunicación con los proveedores, segmentados por relevancia y tamaño, como, por ejemplo, canales de denuncia de proveedores, plataformas de desarrollo de proveedores, etc. Además, en línea con el punto anterior, se recomienda realizar encuentros regulares con proveedores y encuestas en las que se pueda conocer la opinión de los proveedores, generando canales permanentes de comunicación.

Es importante, cuidar la confianza, por lo que recomienda desarrollar una cultura de transparencia en información, contratos, servicios y productos, proteger los datos de los proveedores, velar porque la libre competencia sea clara y esté presente en el actuar de todos los miembros de la empresa, además de operar un proceso de adquisiciones justo y transparente, brindando siempre una oportunidad competitiva a todos los proveedores.

 BUENAS PRÁCTICAS

### II. Impulsar y gestionar el desarrollo de los proveedores actuales y potenciales de la empresa.

**a. Medición de capacidades:** Evaluar regularmente el desempeño y las capacidades de los proveedores, priorizando entre distintos grupos según sus funciones, tamaño y la importancia/tamaño de sus productos y/o servicios. Se recomienda incluir en estas evaluaciones aspectos de gobierno corporativo, gestión de riesgos y el desempeño en materias de desarrollo sostenible.

**b. Desarrollo de proveedores:** 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. A la hora de implementar las estrategias poner énfasis en transmitir conocimientos y promover la incorporación de buenas prácticas empresariales en el día a día de los proveedores. Se recomienda realizar programas de desarrollo, guías, capacitación y/o formación de proveedores, así como la divulgación de este mismo Documento de Desarrollo Empresarial Sostenible.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## BUENAS PRÁCTICAS

### III. Gestionar el capital social con los contratistas y su vinculación con la cultura de la compañía.

**a. Incorporación de contratistas:** Analizar en profundidad qué servicios serán subcontratados, procurando, de ser posible, no tercerizar servicios esenciales del negocio. Asimismo, 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 cumplimiento de los estándares que el propósito de la empresa persigue en relación a su trato con las personas al momento de contratar o subcontratar. Se busca incentivar el ingreso de personas que lo logren alinear al propósito de la empresa y no incorporar personas a través de un subcontrato a un menor costo. Además, es importante evaluar cómo se ponderarán los criterios de selección de

contratistas, buscando la sostenibilidad del servicio, de manera de definir bien los incentivos del subcontratista y generar una sana competencia entre las empresas oferentes.

**b. Condiciones del servicio:** Supervisar que las condiciones acordadas en las bases de licitación se cumplan, a través de procesos de auditoría o similares. Considera que la precarización no solo se genera por una menor remuneración, sino que por una serie de elementos que inciden en el bienestar del contratista (por ejemplo, la calidad, estado y tallas de los uniformes, la incorporación en eventos de la empresa, etc.)

**SOFOFA**

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

43



## Medio Ambiente

La producción industrial puede y debe ir de la mano con un cuidado responsable y respetuoso del medio ambiente. A continuación, se presentarán buenas prácticas que impulsan la medición, gestión y reducción del impacto ambiental que se puede generar fruto del desarrollo productivo de las empresas.

### DIMENSIÓN

## 1. Medición y sensibilización sustentable.

Medición sistemática para orientar una gestión sustentable, fomentando a su vez la concientización e involucramiento de diversos stakeholders de la empresa en relación al impacto medioambiental que puede tener la operación.

### BUENAS PRÁCTICAS

## I. Medir sistemáticamente el impacto medioambiental asociado a la operación de la empresa, estableciendo metas anuales de reducción.

**a. Medición estandarizada:** Realizar un análisis de materialidad en asuntos ambientales y definir dimensiones a ser medidas con sus respectivos instrumentos, indicadores y fórmulas de cálculo. Se recomienda contemplar indicadores generales como la emisión de Gases de Efecto Invernadero (GEI) o CO<sub>2</sub>, para lo cual se aconseja el uso de factores de conversión estandarizados, como los que se desprenden del



Emissions Factors Toolkit (EFT) del DEFRA de UK o la utilización de plataformas públicas como el caso de Huella Chile del Ministerio del Medio Ambiente. Por otro lado, se sugiere incluir mediciones de indicadores específicos, como la reducción del consumo de agua, la generación de residuos a relleno sanitario y la conversión de energías fósiles a energías renovables, entre otros.

La implementación de instrumentos se debe sostener en el tiempo, entendiendo la riqueza de analizar la evolución en estas medidas, junto a las referencias de benchmark agregados de la industria, para poder generar comparaciones y orientar la definición de metas.

**b. Definición y seguimiento de metas ambientales:** Definir metas desafiantes, pero realistas, de reducción del impacto medioambiental junto a representantes del equipo (tanto del área de medio ambiente y compliance, como de otras), tomando como referencia estándares industriales, compromisos nacionales (tratados internacionales) y exigencias normativas. Considera la necesidad de implementar un tablero de control que dé cuenta anualmente de la evolución de la empresa en estos indicadores y metas, el cual debe ser reportado y analizado por el equipo ejecutivo y el Directorio de la empresa o un comité particular del órgano de gobernanza.



## BUENAS PRÁCTICAS

### **II. Sensibilizar, involucrar y comprometer a stakeholders internos y externos de la compañía en el logro de las metas de reducción de impacto medioambiental.**

**a. Capacitación en materia de medio ambiente:**

Proporcionar formación y capacitación adecuadas a los trabajadores en materia de medio ambiente (por ejemplo, manipulación de materiales peligrosos y prevención de accidentes medioambientales) así como en áreas de gestión medioambientales más generales (procedimientos de evaluación de impacto medioambiental y uso de tecnologías relacionadas). Además, desarrollar y ejecutar capacitaciones que incentiven la cultura del reciclaje con clientes, consumidores y proveedores, así como la ejecución de campañas de comunicación internas y externas que resalten hitos asociados a la sustentabilidad.

**b. Difusión de mediciones, metas e hitos sustentables:**

Dar a conocer públicamente (resguardando ciertos criterios de confidencialidad

en caso de ser necesario) las metas de reducción de impacto ambiental que se ha puesto la compañía, así como los avances que periódicamente va teniendo en estas materias, considerando siempre los medios de verificación que den soporte a las declaraciones de la empresa (evitando o anticipándose a posibles acusaciones de lavado verde de imagen o greenwashing). Se recomienda dar a conocer también las acciones, iniciativas o hitos que la empresa realiza en materias de sustentabilidad, considerando entre ello la postulación a ciertos premios de reconocimiento nacional, la adhesión y logro de Acuerdos de Producción Limpia (APL), entre otros.

Se considera necesario también implementar acciones que entreguen más información a los consumidores, trabajadores, comunidades cercanas y proveedores respecto a los atributos de sustentabilidad de sus productos, servicios y procesos. Por ejemplo, identificar y señalar aquellos envases que el consumidor puede reciclar, o la huella de carbono que tiene un servicio de la compañía.

**c. Involucramiento en logro de metas:** Definir metas y responsables de reducción de impactos ambientales por áreas, unidades de negocio o sectores de la compañía, como por ejemplo, la reducción en el uso de agua y las toneladas de reciclaje que se logran en alguna planta en particular. Se recomienda destacar las áreas o unidades de negocio que al finalizar el año tienen un sobrecumplimiento de sus metas, generando ciertos beneficios para sus colaboradores.



 DIMENSIÓN

## 2. Gestión Sustentable.

Implementar medidas de gestión que faciliten a la compañía avanzar hacia una operación más sustentable, con menor impacto en el medio ambiente, tranzando hacia una economía circular y regenerativa.

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Asegurar un alineamiento estratégico de las prácticas de sustentabilidad y su implementación.

**a. Alineamiento de la estrategia:** Alinear las estrategias medioambientales con las capacidades y conocimientos centrales de la empresa para que puedan potenciar los resultados, apalancando los conocimientos y capacidades de la empresa. 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.



**b. Estrategia de sustentabilidad:** Definir una estrategia de sustentabilidad o plan medioambiental, considerando objetivos que inspiren las prácticas sustentables que se quiere implementar para así poder cuantificar y medir el beneficio que genera la gestión medioambiental para las partes interesadas, además de facilitar la implementación de éstas dentro de la organización. Contemplar un plan con dimensiones, objetivos, indicadores, acciones, plazos y responsables, considerando el mecanismo de seguimiento y control necesarios.

## II. Fomentar prácticas de gestión sustentable de recursos naturales y reducción de gases de efecto invernadero, junto a las mejores prácticas para una gestión circular de los recursos.

**a. Optimización de recursos:** Optimizar la utilización de recursos naturales dentro de la empresa a través de las diversas gestiones dentro de la organización.

Para ello, se sugieren gestiones como:

- Diseñar un sistema de licitaciones para favorecer a los oferentes que tienen criterios de economía circular en sus propuestas de valor.
- Realizar una gestión segmentada por proveedores, categorizando y favoreciendo aquellos que tienen un buen desempeño medioambiental en las dimensiones de interés de la compañía.
- Establecer un plan de monitoreo de metas de reducción de impacto ambiental con KPIs por área.
- Desarrollar una metodología de cálculo de “EBITDA Ambiental”, donde se reflejen los proyectos con una partida ambiental que permita hacer comparaciones, considerando indicadores de sustentabilidad que se monetizan.
- 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 a rellenos sanitarios, u otros que ayuden a impulsar una transición a una economía circular y menores impactos ambientales.
- 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 de los residuos con distintos propósitos y enseñar a la comunidad a llevarlos a cabo para que puedan beneficiarse de ello.
- Implementar medidas que tengan como objeto 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.
- Invertir en programas, propios o de terceros, cuyo objeto principal fuese el cuidado y mantención de la biodiversidad de áreas protegidas, cuantificando el monto total de recursos monetarios y el porcentaje que éstos representan del ingreso anual total de la entidad.



**b. Gestión colaborativa:**

Identificar en el marco de la estrategia de sustentabilidad o el plan ambiental definido por la empresa, acciones o dimensiones que requieren un trabajo colaborativo para poder generar un mejor y mayor impacto al interior y exterior de la empresa. En esta línea, se recomienda considerar componentes sociales asociados al medio ambiente (por ejemplo, formalizar trabajos y alianzas con recicladores de base) o el trabajo junto a organizaciones que facilitan economías de escala para hacer más eficientes los procesos de gestión de la economía circular (por ejemplo, la adhesión a sistemas colectivos de gestión en el marco de la Ley REP).

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



## Gobiernos Corporativos

Los sistemas de gobernanza establecidos por las empresas determinan el propósito, la estructura, roles y responsabilidades que habilitan y permiten la gestión responsable de la estrategia de una organización, siendo un pilar transversal que cataliza o ralentiza las buenas prácticas recomendadas en los otros cinco pilares.

A continuación se presentan buenas prácticas de gobernanza con el objetivo de acelerar y resguardar una correcta ejecución de la estrategia de la empresa.

### DIMENSIÓN

## 1. Protocolos y prácticas.

Sistematizar y capacitar en el uso de protocolos, metodologías, procesos y prácticas que resguardan una cultura de trabajo transparente y basada en la ética y el compliance.

### BUENAS PRÁCTICAS

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

**a. Compromiso con la Transparencia:** Definir qué se entiende por transparencia y comprometer a todos los trabajadores y actores con el cumplimiento de esa conducta a través de documentos y protocolos que forman parte de la cultura y condiciones de trabajo de la empresa, considerando la respectiva difusión, inducción y capacitación permanente sobre éstos. Asimismo, 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. Se propone, exigir altos estándares de transparencia, acceso abierto y esquemas de resolución de conflictos para participar en los procesos de licitación.

## II. Planificar, sistematizar y ejecutar una estrategia de prevención de anticorrupción, defensa a la libre competencia y competencia desleal, considerando procesos y responsables para resguardar su cumplimiento.

**a. Prevención de la competencia desleal y corrupción:** Detallar con precisión los comportamientos deseables por parte de todos los participantes de la organización en relación con 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. Considerar en estas definiciones los procesos de debidas diligencias para todas las relaciones comerciales con un foco en libre competencia y anticorrupción, además de definir criterios objetivos e independientes en la determinación de las condiciones comerciales y precios de venta.

Conjuntamente, diseñar y ejecutar acciones (modelo)

de prevención de delitos, destinando recursos para ello y realizando capacitaciones frecuentes para los trabajadores. Además, se recomienda 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.

**b. Socialización de protocolos de anticorrupción y prevención de competencia desleal:** Contar con un plan de difusión interno de los criterios, protocolos y mecanismos para prevenir la competencia desleal y la corrupción, así como las consecuencias de incumplimiento de las conductas deseadas, considerando una etapa de inducción para todos los nuevos colaboradores, la incorporación en artículos de los contratos laborales y capacitaciones recurrentes a todos los equipos en esta materia.

Además, 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, junto con mantener canales de consulta y autodenuncia para los trabajadores que tengan inquietudes respecto a acciones cometidas o que se le están proponiendo cometer.

## III. Velar por una conducta ética y evitar los conflictos de interés, socializando principios éticos e implementando canales para informar o denunciar acciones o situaciones que van contra estos principios.

**a. Principios éticos de la empresa:** 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, mediante la redacción y socialización de un código de ética. Además, se sugiere explicitar y transparentar con una frecuencia predeterminada relaciones que representen un potencial conflicto de interés, definiendo planes para solucionar casos específicos, así como también revisar la cantidad de ámbitos de responsabilidad de los directivos.

Implementar canales para declarar potenciales conflictos de interés, además de contemplar en la creación de proveedores o adjudicación de licitaciones, instancias para declarar posibles relaciones de trabajadores de la empresa con el proveedor.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo

Empresarial Sostenible

03.

Metodología de

Construcción del

Documento

04.

Buenas Prácticas para el

Desarrollo Empresarial

Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas

Colaborativas Impulsadas

por SOFOFA



#### IV. Erradicar el acoso laboral y sexual.

**a. Protocolo de acoso laboral:** Generar protocolos eficientes para casos de acoso laboral y/o sexual, que permita 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. Además, tomar medidas correctivas y/o reparadoras una vez que se haya cerrado el caso. Junto con dicho protocolo, o como parte del mismo, se debe contar con canales de denuncia confidenciales conocidos por todas las personas en caso de acoso laboral o sexual, así como el procedimiento claro de cómo se revisan y resuelven las denuncias realizadas por dichos canales.

**b. Cultura de respeto:** 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, entre otros. 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. Se propone, además, realizar charlas o talleres de prevención y capacitación en acoso laboral y sexual a todas las personas de la organización.

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## 2. Roles y responsabilidades de los órganos de gobernanza.

Definición de instancias de gobernanza que faciliten y hagan más eficiente la toma de decisiones, generando compromiso e involucramiento del Directorio con la estrategia de la compañía, abarcando los ejes de trabajo que definan en materia de sostenibilidad.

 BUENAS PRÁCTICAS

### I. Conformar un sistema de gobernanza robusto, velando por su buen funcionamiento.

**a. Definición de roles:** 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. 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.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

Se sugiere 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.

**b. Buen funcionamiento:** Asegurar procesos y protocolos que faciliten el correcto funcionar de los órganos de gobernanza, procurando, por ejemplo, que el Directorio pueda acceder a información sobre el funcionamiento del mismo (actas, minutas y acuerdos).

Es recomendable que el Directorio tenga un espacio anual para una reflexión independiente. Además, es fundamental contar con prácticas desde el Directorio a toda la organización que maximicen la efectividad y alcance del gobierno corporativo hacia toda la compañía. Se deben considerar reglas propias del funcionamiento del Directorio (por ejemplo: 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 (ejemplo: comunicar formalmente los acuerdos, establecer responsables y plazos, seguimiento sistemático de los acuerdos, e interacción del Directorio con otros estamentos de la organización).

Se sugiere implementar un mínimo de asistencia anual a los directores para fomentar la participación y el involucramiento adecuado.

Junto con ello, se recomienda la realización de una correcta inducción de los nuevos integrantes del directorio, cubriendo 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.



## BUENAS PRÁCTICAS

## II. Involucrar a las instancias de gobernanza de alto nivel y a los directores con la estrategia de la compañía.

**a. Trabajo del Directorio:** Considerar dentro de las agendas de las sesiones de Directorio la revisión sistemática y periódica asociadas a las auditorías externas financieras, la gestión de riesgo, las auditorías internas, la revisión de las estrategias de sostenibilidad (abarcando los objetivos estratégicos en los pilares de trabajadores, proveedores, clientes/consumidores, comunidad y medio ambiente). Se recomienda conformar comités con representantes de los equipos directivos y altos ejecutivos asociados a los pilares de la estrategia de sostenibilidad de la empresa, los cuales reporten al Directorio los avances y desafíos asociados a cada pilar, comprometiendo e involucrando a los directores en estas materias.

Se recomienda que dentro del trabajo del Directorio se contemplen también instancias de participación y escucha directa con los trabajadores de la empresa, teniendo instancias formales donde el Directorio realiza visitas en terreno a las distintas dependencias e instalaciones de la entidad con el fin de visitas a dichas instalaciones y escuchar a sus colaboradores.

**b. Levantamiento de información estratégica de sostenibilidad:** Involucrar al Directorio en el análisis y revisión de documentos, evaluaciones e información relevante para la toma de decisiones en



materias de sostenibilidad, tomando como referencia información pública exigida para algunas empresas en estas materias, como la Norma de Carácter General 461 de la CMF, o bien, la participación de la empresa en otros instrumentos de levantamiento y análisis de información como la medición del índice de Desarrollo Sostenible realizada por SOFOFA.

**c. Velar por la sostenibilidad a largo plazo de la empresa:** Incorporar de manera sistémica la revisión del propósito de la empresa en el Directorio y como éste se traduce en todas las áreas. Esto, enfocando al Directorio en temas de largo plazo, incorporando métricas tales como valoración de clientes y proveedores, WWrecordar los valores entre personas trabajadoras, de diversidad, innovación, objetivos ODS, confianza de comunidades, entre otros. Se recomienda 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.

Se recomienda incluir con protagonismo en la tabla y en las agendas 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.

- 01.  
Carta introductoria
- 02.  
Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible
- 03.  
Metodología de  
Construcción del  
Documento
- 04.  
Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible
- 05.  
Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

# Anexo: Iniciativas Colaborativas IMPULSADAS POR SOFOFA

El objetivo del presente documento es proponer una serie de buenas prácticas agrupadas por pilar de sostenibilidad que recomendamos realizar a las empresas, para lo cual cada organización diseña e implementa proyecto o iniciativas que apuntan a los objetivos propuesto.

Ahora bien, considerando las capacidades de articulación de SOFOFA, se han impulsado una serie de proyectos colaborativos que el gremio diseña e implementa en conjunto con sus socios y otros aliados estratégicos para lograr generar un impacto colectivo por pilar, siendo un complemento a los

esfuerzos que cada empresa realiza para lograr las buenas prácticas recomendadas.

A continuación, se presentarán, a nivel general y a modo de resumen, alguno de los principales proyectos colaborativos que se han implementado a la fecha.



## Trabajadores



**ReIN:** Red de Empresas Inclusivas creada en el marco de una alianza entre SOFOFA y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el objetivo de impulsar la inclusión laboral de personas con discapacidad al interior de las empresas.

A marzo del 2023 cuenta con más de 80 empresas socias, teniendo una oferta de valor que contempla talleres, charlas, mediciones de diagnóstico, programas de mentoría, sistematización y difusión de buenas prácticas, entre otros.



**Relink<sup>1</sup>:** Proyecto que busca enfrenar el desafío de la actualización y reconversión laboral desde plataformas digitales que conectan las necesidades actuales y proyectadas por los sectores productivos y las empresas, con la detección de las habilidades que las personas requieren actualizar para asumir nuevas posiciones o reconvertir sus ocupaciones, debido a los cambios que vive el mercado laboral producto de la transformación tecnológica y digital. A marzo del 2023, cuenta con más de 3.500 usuarios, 9 sectores analizados, +90 ocupaciones cargadas y + 30 empresas activas.



**Talento Digital<sup>2</sup>:** Iniciativa país que integra a las empresas, instituciones y gobierno en el desarrollo de nuevas capacidades en las personas para la industria 4.0.

A fines del 2022 logró 14.940 personas becadas en 4 años de ejecución, con más de 95.000 postulantes.



1 Iniciativa implementada por consultora UP-Skills, participando SOFOFA y OTIC SOFOFA en el diseño y seguimiento.

<https://www.relink.cl/>



2 Iniciativa implementada por Fundación Chile y Fundación Kodea, participando SOFOFA y OTIC SOFOFA en el diseño y seguimiento.

<https://talentodigitalparachile.cl/>



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## Cientes Consumidores



### SOFOFA CX:

**SOFOFA CX:** Proyecto que considera el diseño y gestión de una métrica de experiencia de consumo y satisfacción de consumidores, en donde se analizan, en el marco de una mesa de trabajo, las diferentes dimensiones y prácticas que inciden en una buena experiencia de consumo. Dentro de la métrica considera la presencia de buenas prácticas de gestión centrada en el consumidor, indicadores de resolución de reclamos de los consumidores y, finalmente, el nivel de satisfacción que tiene la ciudadanía frente a la marca de la empresa.



01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## Comunidad



**Proyecto REDES:** Proyecto impulsado junto a la Corporación SOFOFA, con el fin de vincular al mundo empresarial con la formación de los jóvenes técnicos. Considera el compromiso de la empresa con la formación de estudiantes en liceos técnicos profesionales (TP) u otras etapas de su ruta formativa, el análisis de mallas de formación, la recepción y formación de jóvenes en las empresas, entre otros.



**Protagonistas<sup>3</sup>:** Iniciativa impulsada desde el año 2017 por SOFOFA, la Fundación Súmate del Hogar de Cristo y la empresa B ActitudLab, con el objetivo de entregar a jóvenes que se encuentran en Liceos de Reinserción Escolar, un complemento a su educación a nivel técnico, mediante la formación en oficios, y un complemento experiencial en el marco de un trabajo personal con voluntarios de empresas que asumen un rol de mentor de los jóvenes.



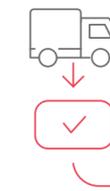
3 Iniciativa implementada a partir del 2020 directamente por Fundación Súmate y ActitudLab, teniendo SOFOFA un apoyo en el seguimiento y actividades particulares.

Proveedores



**Proyecto Desarrollo Proveedor PYME**

**Proyecto Desarrollo Proveedor PYME (diseño):** Proyecto en etapa de diseño, con la finalidad de identificar y derribar barreras u obstáculos que complejizan una relación virtuosa entre proveedores PYMES y empresas de gran tamaño.

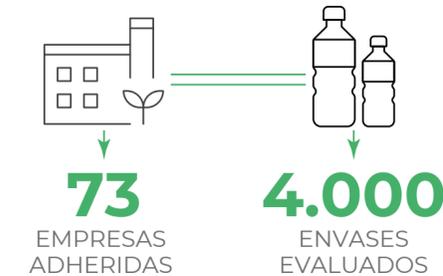


Proveedores PYMES  
**GRAN Empresa**

Medio Ambiente



**APL para de Ecoetiquetado:** Acuerdo de Producción Limpia (APL) para el diseño e implementación de una ecoetiqueta que entregue información robusta a los consumidores respecto a la reciclabilidad del envase. A marzo 2023 cuenta con más de 70 empresas participando y más de 4.000 envases evaluados.



**REPosicionando<sup>4</sup>:** Proyecto de capacitación y formación de recicladores de base en el marco de las exigencias de la ley de Responsabilidad Extendida del Proveedor (ley REP, N° 20.920). A la fecha cuenta con más de 500 recicladores que han participado del proceso, el cual se inició el 2019 al alero de una alianza entre la OTIC SOFOFA, la Asociación Nacional de Recicladores de Base (ANARCH) y la Fundación Emplea del Hogar de Cristo, además de SOFOFA.

**504**  
**RECICLADORES**  
**CAPACITADOS**

<sup>4</sup> A partir del 2022, la iniciativa es ejecutada de manera autónoma por la Fundación Emplea y la ANARCH, teniendo SOFOFA un apoyo en el seguimiento y actividades particulares.

**SOFOFA**

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo  
Empresarial Sostenible

03.

Metodología de  
Construcción del  
Documento

04.

Buenas Prácticas para el  
Desarrollo Empresarial  
Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas  
Colaborativas Impulsadas  
por SOFOFA

## Gobiernos Corporativos



Índice de Desarrollo Empresarial Sostenible

**Índice de Desarrollo Empresarial Sostenible (homologable a criterios ESG):** Instrumento de medición diseñado junto al Comité de Desarrollo Empresarial Sostenible de SOFOFA para medir la gestión y resultados de las empresas del gremio en relación a los 6 pilares de sostenibilidad abordados en este documento. En su primera versión, realizada el 2022, participaron más de 70 empresas, entre ellas, el 50% de las que componen el IPSA.

 + **70**  
EMPRESAS PARTICIPANDO

**SOFOFA**

01.

Carta introductoria

02.

Pilares del Desarrollo Empresarial Sostenible

03.

Metodología de Construcción del Documento

04.

Buenas Prácticas para el Desarrollo Empresarial Sostenible

05.

Anexo: Iniciativas Colaborativas Impulsadas por SOFOFA

60

