



80 años

Banco de

# Buenas Prácticas Laborales

Empresas Contratistas  
Enap



Marzo, 2026





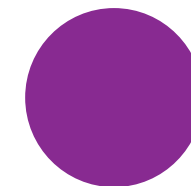
**Banco de Buenas Prácticas Laborales  
de las Empresas Contratistas de la  
Empresa Nacional del Petróleo (Enap)**

Iniciativa impulsada por Enap y  
desarrollada en conjunto con CircularHR  
(Fundación Chile)

Marzo, 2026

Todos los derechos reservados

Banco de  
**Buenas Prácticas Laborales**  
**Empresas Contratistas**  
**Enap**





## Contenido

|   |                                                                      |    |
|---|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | Carta de presentación.....                                           | 8  |
| 2 | Introducción general.....                                            | 10 |
| 3 | Metodología del Banco de Buenas Prácticas Laborales.....             | 18 |
| 4 | Descripción del concepto buenas prácticas laborales.....             | 24 |
| 5 | Resultados por áreas temáticas.....                                  | 26 |
|   | Equidad de género y conciliación.....                                | 27 |
|   | Inclusión laboral de personas con discapacidad.....                  | 36 |
|   | Innovación y/o optimización de procesos.....                         | 42 |
|   | Mejoramiento de procesos de gestión de personas.....                 | 50 |
|   | Prevención de consumo de alcohol y drogas en espacios laborales..... | 60 |
|   | Otros ámbitos (temática abierta).....                                | 70 |
| 6 | Análisis transversal.....                                            | 76 |
| 7 | Conclusiones y recomendaciones para la implementación.....           | 86 |

# Carta de presentación

## Andrés León · Enap



En Enap entendemos que la excelencia operacional se construye con procesos, tecnología y, sobre todo, con la forma en que trabajamos con las personas: con respeto, con estándares claros y con un compromiso compartido por hacer las cosas bien, cada día.

Nuestra operación convive con un ecosistema amplio de Empresas Contratistas que aporta capacidades, experiencia y continuidad a tareas críticas en nuestras instalaciones y servicios. Detrás de cada contrato, hay equipos en terreno, liderazgos, decisiones y prácticas de gestión que influyen directamente en la seguridad, la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Por eso, cuando hablamos de productividad y sostenibilidad, hablamos también —y necesariamente— de gestión de personas.

En ese marco, el Banco de Buenas Prácticas Laborales, impulsado por la Gerencia de Personas, representa un paso concreto en una dirección que como compañía hemos decidido fortalecer: avanzar desde una relación centrada únicamente en el cumplimiento, hacia una colaboración que promueva desarrollo, aprendizaje y mejora continua en toda nuestra cadena de valor.

Esta edición reúne iniciativas postuladas por distintas empresas, en ámbitos tan relevantes como equidad de género, inclusión

de personas con discapacidad, prevención del consumo de alcohol y drogas, innovación y optimización de procesos, y fortalecimiento de la gestión de personas. Tras un proceso riguroso de evaluación y auditorías en terreno, 16 de esas experiencias fueron seleccionadas por su consistencia, su impacto y su potencial de replicabilidad. El resultado es este libro: un compendio práctico que recoge soluciones reales, aplicadas en contextos operacionales exigentes, y que ya están generando mejoras en la experiencia laboral y en el desempeño.

La invitación es a leer estas prácticas con mirada abierta y criterio aplicado. No como un listado para "cumplir", sino como un conjunto de referencias que pueden inspirar decisiones, acelerar aprendizajes y elevar estándares. Porque cuando una empresa fortalece su cultura de seguridad, incorpora una perspectiva de inclusión, mejora sus procesos de liderazgo o promueve ambientes laborales más sanos, los beneficios se multiplican: equipos más comprometidos, operaciones más seguras, menor rotación, mejor calidad de servicio y, en definitiva, mejores resultados para todas y todos.

Como empresa hemos desarrollado en los últimos años iniciativas que buscan modernizar nuestra cultura y poner a las personas en el centro: formación, talleres, actualización

de prácticas internas y estándares como la certificación en la Norma Chilena 3262, entre otros avances. Este banco se conecta con ese mismo propósito, ampliándolo a nuestro ecosistema colaborador, porque los desafíos actuales —en seguridad, productividad, diversidad e integridad— se abordan mejor cuando trabajamos alineados, con un lenguaje común y con objetivos compartidos.

Agradezco el compromiso de las empresas que participaron voluntariamente, la dedicación de los equipos de Enap que hicieron posible esta iniciativa, y el apoyo de CircularHR de Fundación Chile en su materialización. Espero que este material se convierta en una herramienta útil y viva y que siga creciendo con nuevas experiencias que fortalezcan una relación Enap–Empresas Contratistas, basada en confianza, aprendizaje y mejora continua.

Porque cuando elevamos el estándar de la gestión de personas en toda la cadena, construimos una operación más eficiente, segura y sostenible para el futuro.

**Andrés León**  
Gerente Corporativo de Personas  
Enap

## Introducción general



El Banco de Buenas Prácticas Laborales es una herramienta clave desarrollada por la Dirección Corporativa de Gestión de Terceros de Enap para fortalecer las capacidades de gestión de sus Empresas Contratistas (EE.CC.) y avanzar hacia una cadena de valor más sostenible y productiva.

Este documento trasciende la mera recopilación y se posiciona como un instrumento relevante para impulsar la mejora continua, el aprendizaje organizacional y la gestión efectiva del conocimiento dentro del ecosistema laboral que rodea a Enap, todo con miras a mejorar la productividad y efectividad en sus operaciones.

La relación de Enap con sus EE.CC. se aborda bajo los lineamientos de la Ley de Subcontratación, con un fuerte énfasis en la importancia del **relacionamiento laboral armónico y en la alta productividad de sus Empresas Contratistas**. Este marco de alta exigencia se extiende no solo a las exigencias legales y normativas, sino también a la seguridad operacional, al desempeño ambiental y a altos estándares de eficiencia, priorizando siempre el **bienestar, la calidad de vida y el respeto** de todas y todos las/los trabajadoras/es.

El origen de este banco se encuentra en la necesidad de migrar desde un enfoque de supervisión y control hacia uno de desarrollo y colaboración estratégica, junto con el interés de la organización por reconocer a las EE.CC. que han desarrollado buenas prácticas laborales que van más allá del cumplimiento normativo y que han contribuido positivamente a mejorar su desempeño en el cumplimiento de los contratos comerciales que sostienen con Enap. En este contexto, existía una oportunidad evidente de reunir el conocimiento y las experiencias positivas que ya se estaban generando a partir de los planes de acción llevados adelante por el área de Desarrollo de la Dirección de Gestión de Terceros de Enap (DGT), así como de forma aislada en las distintas Empresas Contratistas, con el fin de transmitir las dentro de toda la red contratista.

El propósito fundamental del banco es proveer a las Empresas Contratistas -presentes y futuras- de un marco de referencia claro que guíe el desarrollo de mejoras en sus procesos de gestión de personas y promueva la madurez en aquellas áreas donde aún se requiere progreso. A su vez, busca visibilizar la riqueza del ecosistema

laboral de Enap, reconocer el rol activo de las EE.CC. como generadoras de valor y consolidar un espacio de aprendizaje mutuo entre los distintos actores.

Este banco consiste en un documento que recopila y valida las mejores prácticas que fueron postuladas directamente desde el trabajo colaborativo con las Empresas Contratistas de forma voluntaria. No es una imposición externa, sino la sistematización de la excelencia y estándares con que se desarrolla la operación al interior de Enap.

El enfoque metodológico para su levantamiento (el cual será detallado en el siguiente capítulo) incluyó la postulación y evaluación rigurosa de prácticas en áreas críticas, como: equidad de género, inclusión laboral, prevención de riesgos psicosociales y mejoramiento de procesos de gestión de personas. La definición de estas responde al trabajo sostenido que la Dirección de Gestión de Terceros (DGT) ha desarrollado junto a las EE.CC. a lo largo de su trayectoria, así como a los valores y principios que Enap ha definido como motor de su desarrollo.

## Utilidad estratégica y aplicación práctica del banco

El Banco de Buenas Prácticas Laborales posee un **valor operativo y estratégico** cercano para las EE.CC. No debe ser interpretado como un documento estático, sino como una **hoja de ruta dinámica** diseñada para guiar e impulsar el desarrollo interno. Al estudiar y analizar las prácticas, las empresas pueden:

- Acceder directamente a la **experiencia exitosa** de otras Empresas Contratistas, permitiendo el aprendizaje rápido y la aplicación de **casos reales y probados** dentro del mismo contexto operativo de Enap.
- Identificar con claridad **qué iniciativas funcionan** y, más importante, **cómo replicarlas y adaptarlas** a su propia realidad organizacional. Este proceso eleva de forma práctica la madurez de sus procesos de gestión de personas.
- Utilizar el banco como un instrumento para asegurar que las lecciones aprendidas y los modelos exitosos se **institucionalicen**, evitando la pérdida de conocimiento valioso ante la rotación de personas o cambios en la operación.

## Relevancia estratégica del banco para el ecosistema Enap-EE.CC.

Esta iniciativa es un acto de **liderazgo corporativo** que contribuye a instalar una **cultura de colaboración y desarrollo permanente** en la relación Enap-EE.CC., promoviendo prácticas que aportan esencialmente a la eficiencia, control y mejor desempeño operacional de las Empresas Contratistas.

### Para Enap y sus filiales:

- Una mejor gestión de personas en la cadena contratista reduce significativamente los riesgos, facilitando la **continuidad operacional** como una base cierta y promoviendo la mayor productividad como objetivo común.
- Garantiza que las/os socias/os estratégicas/os operen bajo los mismos **altos estándares de ética, equidad e inclusión** que definen su cultura corporativa.
- Refuerza la posición de Enap como un **actor pionero** que trasciende los modelos de relacionamiento transaccionales y basados en la fiscalización. Más bien, la compañía apuesta por invertir en el desarrollo integral de su cadena de valor, involucrando y comprometiendo a las Empresas Contratistas de forma directa en esta meta.

### Para las Empresas Contratistas:

- Visibiliza y valida la inversión en capital humano ante un cliente estratégico como Enap, mejorando su **reputación** y credibilidad en el sector.
- Las prácticas contenidas son herramientas concretas para impulsar la **productividad, retener talento clave** y mejorar el clima laboral, factores decisivos en su desempeño y **competitividad** en el mercado.



El valor de este banco reside no solo en las prácticas recopiladas, sino también en la metodología que permitió identificar, evaluar y validar aquellas iniciativas que representan la excelencia en gestión de personas dentro del ecosistema contratista de Enap, que debe apuntar siempre a la creación de valor y eficiencia en la prestación de servicios.

A continuación, se detalla la arquitectura metodológica que guió el levantamiento y evaluación de información.

## Empresas presentes en el Banco de Buenas Prácticas Laborales

**I. Conecta:** empresa con más de 20 años de experiencia en construcción, mantenimiento y montaje industrial. Especializada en sectores de alta exigencia como petroquímica, minería, siderurgia y forestal, actualmente desarrolla labores de reparación y mantención de estanques en Refinería Aconcagua, entre otros servicios. A lo largo de su trayectoria, ha acompañado a grandes industrias con soluciones logísticas y tecnológicas orientadas a modernizar, innovar y materializar proyectos complejos. Asimismo, ha impulsado procesos que han favorecido una mayor participación de mujeres en espacios históricamente ocupados por hombres.

**II. J.E.J. Ingeniería:** durante más de 30 años, la compañía ha desarrollado servicios que abarcan todas las etapas de un proyecto, desde ingeniería y gestión de proyectos hasta compras y contratos, geociencias, control de terreno, puesta en marcha y levantamientos digitales. En las últimas décadas ha experimentado un crecimiento sostenido y se ha consolidado como un actor relevante en las industrias de minería, infraestructura y energía. Bajo su enfoque de "Ingeniería Consciente", integra dimensiones económicas, sociales y medioambientales a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. En Enap presta servicios para Refinería Aconcagua.

**III. Ingeniería e Innovación S.A. (Metaproject S.A.):** orientada al desarrollo de soluciones integrales en minería, energía, infraestructura y transporte, esta organización respalda su gestión con más de 30 años de experiencia. Su propuesta de valor, definida como una "ingeniería con concepción planetaria", equilibra la excelencia técnica con un compromiso permanente por el medio ambiente y el bienestar de las personas. Para lograrlo, ha implementado metodologías y aplicaciones propias para una gestión eficiente de proyectos, promoviendo además el trabajo colaborativo y la transferencia de conocimiento entre profesionales. En Refinería Bío Bío y las unidades de la Dirección de Almacenamiento y Oleoductos (DAO) ejecuta el contrato de Servicios de Inspección y Complementarios al Facility Services, donde en enero de 2026 alcanzó 10 años consecutivos sin accidentes con tiempo perdido.

**IV. Delpro SpA:** con participación en contratos de Enap Refinerías S.A., se especializa en management industrial y desarrolla su trabajo bajo los estándares internacionales del Project Management Institute (PMI®). Sus servicios incluyen soluciones integrales de gestión orientadas a la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), Inspección Técnica de Obras (ITO) y Contract Management, apoyadas por tecnología de vanguardia. Con más de 14 años de trayectoria, ha gestionado a la fecha más de

1.950 iniciativas y portafolios de inversión CAPEX en sectores como minería, química, petroquímica, energía e infraestructura vial.

**V. Veolia Water Technologies & Solutions Chile:** organización global con más de 170 años de experiencia, presente en las unidades operativas de Enap y especializada en el diseño e implementación de soluciones para la gestión de recursos esenciales como agua, residuos y energía. En el marco de la economía circular, impulsa el paso desde una lógica de consumo hacia una de valorización, mediante soluciones enfocadas en el acceso, la preservación y la regeneración de estos recursos. Bajo su vocación "Renovando el Mundo", busca contribuir al progreso humano, al desempeño de empresas y ciudades, y al bienestar de las personas. En Chile, cuenta con más de 1.800 colaboradoras/es distribuidas/os entre las regiones de Arica y Parinacota y Los Lagos.

**VI. Viggo:** dedicada al transporte industrial de personas, esta empresa cuenta con 30 años de trayectoria. Inició sus operaciones en el rubro minero y posteriormente amplió su presencia a distintos sectores productivos y regiones del país. Tiene sucursales y talleres en Iquique, Calama, Antofagasta, Copiapó, Santiago y Concepción, y desarrolla su operación bajo altos estándares de seguridad vial, con un compromiso permanente con el cuidado de las personas. Actualmente está a cargo del contrato de tras-

lado de pasajeras/os en Refinería Bío Bío y en el Terminal Marítimo San Vicente.

**VII. Aramark:** presta servicios integrales de alimentación y gestión de instalaciones, con 90 años de experiencia, presencia en 19 países y trayectoria en sectores como minería, salud, educación e industria. En Chile reúne a más de 10.000 trabajadoras y trabajadores, y participa en múltiples operaciones vinculadas a Enap a lo largo de sus distintas unidades operativas en el país. Con foco en la innovación y la excelencia, adapta sus soluciones a los requerimientos específicos de cada cliente y sector, aportando desde una mirada integral a la continuidad y calidad de los servicios.

**VIII. Pares y Álvarez (PyA):** especializada en medio ambiente, consultoría, ingeniería y gestión de proyectos, la compañía cuenta con más de 30 años de experiencia tanto a nivel nacional como internacional. Gracias a su sólida trayectoria y al reconocimiento de sus clientes, se ha posicionado como un referente en su sector, con fuerte presencia en Perú, Australia y Estados Unidos. Su propuesta se basa en el desarrollo de soluciones innovadoras y a la medida, entregadas a través de una relación cercana con cada cliente, sustentada en el compromiso, la flexibilidad y la transparencia. Dentro de Enap, están presentes en las unidades de la DAO.

**IX. Incosec:** con presencia en todas las unidades de negocio de Enap, este grupo chileno especializado en capital humano ofrece servicios de seguridad, complementarios de apoyo, reclutamiento y selección, evaluación de personas y outsourcing para diversas industrias del país. Su trayectoria reúne más de 40 años de soluciones adaptadas a los desafíos específicos de cada cliente, que abarcan desde servicios transitorios hasta evaluaciones psicolaborales, las que están respaldadas por la certificación ISO 9001:2015 con estándar internacional UKAS. Con más de 2.500 colaboradores activos y presencia en Santiago, Viña del Mar y Punta Arenas, se distingue por un enfoque cercano y personalizado, basado en la convicción de que las personas son el motor de toda organización.

**X. Marítima Valparaíso Chile S.A. (Marval):** referente con más de 36 años de experiencia, provee soluciones logísticas y marítimas integrales en Chile y el extranjero, destacando su presencia en Perú, Bolivia, Brasil y Estados Unidos. Cuenta con una extensa red de terminales a lo largo del país, entre los que se encuentran terminales marítimos de Enap, y desarrolla líneas de negocio asociadas al agenciamiento marítimo, transporte terrestre, operación portuaria y servicios navieros. Su operación se apoya en un equipo altamente especializado y en una trayectoria consolidada en el ámbito logístico-portuario.

**XI. Transportes Santa María SpA (TSM):** empresa que durante más de 37 años se ha especializado en el transporte de carga por carretera y que mantiene un contrato con Enap para el transporte de combustibles. Con 350 equipos circulando en todo el país y más de 800 trabajadoras y trabajadores, su operación destaca por el uso de tecnología de vanguardia, una de las flotas más modernas de Chile y procesos internos completamente sistematizados. Hoy se posiciona como un referente en seguridad dentro de su sector, con un bajo índice de accidentabilidad y certificaciones vigentes de los organismos competentes.

**XII. Ingeniería, Construcción y Mantenimiento Industrial Erres SpA:** creada en Concón, la compañía tiene cerca de 16 años de experiencia en la ejecución de obras civiles, mecánicas y de mantenimiento industrial. Su operación se distingue por un enfoque integral, que combina soluciones eficientes y de calidad con un fuerte compromiso con la seguridad, el medio ambiente y la responsabilidad social. Con presencia consolidada en las refinerías de Aconcagua y Bío Bío, impulsa la innovación y la mejora continua como ejes de su desarrollo y de su aporte al mantenimiento industrial y la construcción.

**XIII. Terracon:** presente en las unidades de la DAO de Enap, esta organización se especializa en servicios de ingeniería para la construcción de obras civiles, el montaje

de cañerías y la mantención de líneas de transporte de hidrocarburos. Su trayectoria supera los 15 años y acumula más de 600.000 m<sup>2</sup> construidos, lo que le ha permitido posicionarse como un actor de referencia en el ámbito del transporte y distribución de hidrocarburos. A lo largo de su historia, ha impulsado procesos de innovación y mejora continua, especialmente en gestión de personas, con un fuerte compromiso con la seguridad, la salud ocupacional y el medio ambiente.

**XIV. Cavco:** especializada en piping, poliductos, montaje mecánico, estructuras metálicas, estanques y obras civiles, eléctricas e instrumentales, la empresa cuenta con sedes en Talcahuano y Concón, respaldadas por una infraestructura operacional de 13.000 m<sup>2</sup>, desde donde desarrolla el arriendo de maquinarias y la ejecución de obras de ingeniería para Enap Refinerías S.A. Durante sus 30 años de trayectoria, ha fortalecido de manera sostenida la gestión de personas gracias a su compromiso con el desarrollo organizacional, lo que se refleja en un foco permanente en la salud y el bienestar de sus trabajadoras y trabajadores.

**XV. ISS Chile:** grupo global de Facility Services, con más de 100 años de historia, presencia en más de 50 países y una dotación superior a 500.000 personas en Europa, Asia, América del Norte, América Latina y Oceanía. Sus servicios abarcan facility

management, limpieza, catering, mantenimiento, seguridad y soporte, integrados bajo su modelo IFS (Integrated Facility Services), que permite desarrollar soluciones más eficientes y flexibles para sus clientes. En Chile, cuenta con más de 45 años de operación, alrededor de 12.000 colaboradoras/es, cobertura desde Arica hasta Punta Arenas y presencia en más de 3.500 instalaciones de 450 empresas, lo que refleja su amplia trayectoria en el sector. Dentro de Enap, ejecutan el contrato de aseo y mantención de áreas verdes en Refinería Aconcagua.

**XVI. Industrial Weatherford International Chile S.A.:** organización global dedicada al suministro de equipos y servicios energéticos para la industria del petróleo y gas natural, que aplica soluciones a lo largo de distintas etapas del proceso productivo, desde la perforación hasta la producción. Con más de 80 años de experiencia, presencia en aproximadamente 75 países y cerca de 17.000 colaboradoras/es, opera en alrededor de 350 ubicaciones, entre instalaciones de manufactura, investigación y desarrollo, servicios y capacitación. En Chile, a través de Industrial Weatherford International Chile S.A., presta servicios al sector energético, incluidas distintas unidades operativas de Enap.

# Metodología del Banco de Buenas Prácticas Laborales

En esta sección se aborda la arquitectura del proceso que permitió identificar, recopilar y validar las buenas prácticas laborales de las Empresas Contratistas de Enap. La rigurosidad metodológica fue crucial para asegurar que el banco sea un referente creíble y replicable, garantizando la transparencia y la objetividad en la selección de las prácticas destacadas.

## Objetivos del proceso y población objetivo

El proceso metodológico se diseñó con dos objetivos principales que enmarcaron la ejecución del proyecto:

1. Establecer un mecanismo claro y estandarizado para la documentación y validación de las buenas prácticas laborales generadas por las Empresas Contratistas de Enap.
2. Obtener un conjunto de prácticas sólidas y con impacto demostrado, que sirvan como marco de referencia para que otras empresas del ecosistema puedan iniciar o perfeccionar sus propios programas de gestión de personas.

El levantamiento de buenas prácticas se dirigió a todas las Empresas Contratistas de Enap que mantienen contratos vigentes bajo el régimen de subcontratación, y que, por tanto, tienen contratos permanentes, exclusivos y continuos.

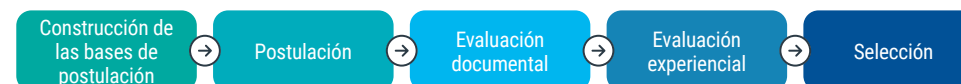
Estas empresas cumplen un rol clave en la ejecución de servicios relevantes para la compañía, por lo que constituyen un espacio donde se desarrollan desafíos y soluciones concretas en ámbitos como gestión de personas, seguridad, calidad de vida laboral, eficiencia y productividad.

Este enfoque permitió asegurar que las prácticas recopiladas correspondieran a experiencias reales, aplicables y directamente vinculadas al contexto operacional de Enap.



## Flujo del proyecto ¿cómo se ejecutó la iniciativa?

El proceso de construcción y selección de las buenas prácticas laborales se desarrolló en fases consecutivas. El flujo metodológico avanzó de manera continua, desde la apertura de la inscripción hasta la instancia final de evaluación.



## 1. Construcción de las bases de postulación

La primera etapa del proceso consistió en la elaboración de los documentos que establecieron el marco metodológico del Banco de Buenas Prácticas Laborales, resguardando criterios de equidad, transparencia y rigurosidad en la selección de iniciativas.

Para ello, se desarrollaron dos instrumentos clave: las bases de postulación y la pauta de evaluación.

Las bases de postulación definieron el alcance de la iniciativa, los conceptos orientadores y los requisitos de participación para las Empresas Contratistas. Asimismo, establecieron las áreas temáticas en las cuales las empresas podían presentar sus iniciativas:

- Equidad de género y conciliación.
- Inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Prevención de consumo de alcohol y drogas.
- Mejoramiento de procesos de gestión de personas.
- Innovación y/o optimización de procesos.

Complementariamente, la pauta de evaluación estableció los criterios técnicos bajo los cuales se analizaron todas las postulaciones, permitiendo una evaluación objetiva y comparable entre iniciativas. Los principales criterios considerados fueron:

- **Impacto y resultados:** evidencia de beneficios concretos, tanto cuantitativos como cualitativos.
- **Relevancia:** capacidad de la práctica para abordar desafíos laborales significativos y generar valor en la organización.
- **Sostenibilidad y replicabilidad:** potencial de la iniciativa para mantenerse en el tiempo y ser replicada por otras empresas.
- **Originalidad:** grado de innovación y diferenciación respecto de prácticas tradicionales de gestión de personas.

## 2. Postulación de participantes

Esta etapa contempló la difusión de la iniciativa y la recepción formal de postulaciones por parte de las Empresas Contratistas.

Tras el lanzamiento oficial, el proceso de postulación se realizó a través de un formulario virtual, que permitió a las empresas registrar de manera estructurada la descripción de sus iniciativas y adjuntar la documentación de respaldo correspondiente.

## 3. Evaluación documental y recopilación de prácticas

La fase de evaluación documental tuvo como objetivo asegurar la calidad técnica y la integridad de las postulaciones recibidas.

El equipo consultor de CircularHR realizó una revisión de admisibilidad para posteriormente analizar las evidencias entregadas, aplicando los criterios definidos en la pauta de evaluación, tales como relevancia, coherencia de la práctica y calidad de los resultados reportados.

Finalmente, se consolidaron los resultados en un informe presentado a la Dirección de Gestión de Terceros de Enap, donde se definieron las iniciativas que avanzarían a la siguiente etapa.

- **Integridad de la postulación:** en primera instancia, el equipo consultor de CircularHR evaluó la **integridad de las postulaciones**, revisando el cumplimiento de los requisitos formales y la completitud de la documentación.
- **Revisión de evidencias y evaluación individual:** una vez subsanados los problemas formales, comenzó la revisión detallada de las evidencias y la evaluación según las pautas previamente creadas. Se aplicaron los criterios de la pauta, como **relevancia, claridad y coherencia, y calidad de las evidencias entregadas**.
- **Presentación y chequeo final:** una vez evaluado todo el corpus documental, se generó un informe de chequeo y presentación al equipo de la **Dirección de Gestión de Terceros** de Enap, con el fin de evaluar el estado de todas las iniciativas y definir cuáles de ellas, cumpliendo con los altos estándares de calidad y probidad, pasarían a la siguiente etapa de validación.

#### 4. Evaluación experiencial (presencial y/o virtual)

Superada la etapa de evaluación documental, las prácticas preseleccionadas avanzaron a una fase de validación en terreno, orientada a contrastar la información presentada con la experiencia real de implementación.

Para ello, se realizaron entrevistas presenciales y virtuales a trabajadoras/es, jefaturas y encargadas/os de contrato, permitiendo contrastar la visión de la gerencia con la experiencia operativa en faena.

El objetivo de esta instancia fue verificar la sostenibilidad, replicabilidad e impacto efectivo de las iniciativas, evaluando si estas se encontraban integradas en la gestión cotidiana de la empresa y si sus resultados eran reconocidos por las/os trabajadoras/es.

Asimismo, esta etapa permitió recoger testimonios y aprendizajes relevantes, identificando los principales desafíos enfrentados y las lecciones derivadas de la implementación de cada práctica.

#### 5. Proceso de selección: criterio de prácticas destacadas

La etapa final del proceso consistió en la aplicación de los criterios de selección definidos para formalizar la incorporación de las iniciativas e identificar aquellas prácticas que, por su impacto, innovación y resultados, son referentes de excelencia para la gestión de personas en las Empresas Contratistas.



Este proceso de evaluación rigurosa, transparente y multidimensional garantizó que el Banco de Buenas Prácticas Laborales se constituyera como un **compendio de referencias probadas y valiosas** para toda la comunidad de contratistas, logrando el objetivo de potenciar sus capacidades de gestión.

# Descripción del concepto buenas prácticas laborales

## Ejes temáticos del Banco de Buenas Prácticas Laborales

La estructura temática del banco se diseñó para abordar los desafíos más críticos y estratégicos de la gestión de personas en el ecosistema contratista de Enap. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

- **Equidad de género y conciliación:** iniciativas que promuevan la igualdad de oportunidades entre hombres, mujeres y personas no binarias, y faciliten la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
- **Inclusión laboral de personas con discapacidad:** acciones que favorezcan la integración y el desarrollo laboral de personas con discapacidad en la empresa.
- **Prevención de consumo de alcohol y drogas en espacios laborales:** acciones y/o prácticas orientadas a la prevención y abordaje del consumo de alcohol y drogas en el lugar de trabajo, fomentando entornos laborales seguros y saludables.
- **Mejoramiento de procesos de gestión de personas:** innovaciones o mejoras en procesos clave como reclutamiento, selección y retención de talento, formación y capaci-

tación, evaluación de desempeño y la creación de ambientes laborales positivos.

- **Innovación y/o optimización de procesos:** buenas prácticas relacionadas con la mejora, eficiencia o transformación de procesos dentro de la empresa, con potencial de ser replicadas por otras EE.CC.
- **Otros:** iniciativas relacionadas con otra temática no mencionada anteriormente, pero vinculadas a buenas prácticas laborales, podrían ser postuladas bajo esta categoría.

Cada una de estas temáticas será abordada a continuación, presentando las prácticas destacadas, los proyectos que ha generado Enap y las recomendaciones del equipo consultor.

Las buenas prácticas laborales se sitúan en la intersección entre la gestión de personas, la ética empresarial y el desarrollo sostenible, promoviendo entornos de trabajo más equitativos, saludables y productivos.

En la práctica, estas iniciativas suelen vincularse con enfoques estratégicos como la responsabilidad social empresarial, los sistemas de trabajo de alto rendimiento y las políticas de calidad de vida laboral. En conjunto, estos enfoques buscan fortalecer el compromiso de las personas, mejorar la productividad organizacional y promover relaciones laborales sostenibles.

Esta perspectiva refleja que una buena práctica laboral no es una acción aislada, sino una iniciativa que se integra a la estrategia de la empresa y contribuye a su desarrollo organizacional.

Es por ello que entenderemos por buena práctica laboral **una iniciativa, programa, política o acción concreta y replicable, implementada por la empresa, que ha demostrado generar resultados positivos y medibles en cuanto a generar un beneficio para las/os trabajadoras/es y/o de la organización, en relación con la gestión de personas y el ambiente de trabajo.**



## Resultados por áreas temáticas



La presente sección detalla los resultados obtenidos en el marco de la sistematización de buenas prácticas laborales. Cada una de las iniciativas aquí expuestas representa una respuesta estratégica a los desafíos que presentan hoy las empresas, integrando la eficiencia de procesos con el bienestar de sus trabajadoras/es. A través de este análisis, se busca no solo reconocer el desempeño de excelencia, sino también consolidar un repositorio de conocimiento aplicado que sirva como hoja de ruta para el desarrollo y la sostenibilidad operativa de todo el ecosistema de EE.CC. de Enap.

### Equidad de género y conciliación



**¿Qué entendemos por equidad de género y conciliación?:** la equidad de género se entiende como un proceso orientado a garantizar un trato justo entre hombres y mujeres, con énfasis en la igualdad de resultados y de logros. Este enfoque puede requerir medidas especiales de carácter temporal para abordar, de manera positiva, sesgos históricos o sistémicos, así como situaciones de discriminación derivadas de los roles y normas de género, o de las diferencias entre las personas de distintos sexos<sup>1</sup>. Respecto a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, esta se concibe como el equilibrio entre los ámbitos personal, familiar y laboral de las personas, alcanzado mediante medidas y acciones organizacionales orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades en el empleo y a responder a las necesidades personales y familiares. Estas iniciativas buscan favorecer el bienestar de las personas y la compatibilización de sus distintas responsabilidades<sup>2</sup>.

En el ámbito organizacional, la NCh 3262:2021 establece que la igualdad de género se sustenta en los principios de igualdad de derechos y de oportunidades, que buscan eliminar las desigualdades que afectan a mujeres y hombres en la esfera del trabajo<sup>3</sup>. De forma complementaria, la norma describe a la conciliación como el conjunto de procedimientos y prácticas organizacionales orientadas a armonizar el espacio del trabajo con las esferas familiar y privada, evitando tensiones o conflictos que limiten el desempeño y el bienestar de las personas<sup>4</sup>.

**¿Por qué es relevante?:** la equidad y la conciliación impactan en la **estabilidad y la productividad interna**. Facilitar el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal se traduce en una **reducción directa del estrés** de las/os trabajadoras/es y una **disminución del ausentismo** no programado, factores que impactan directamente en la continuidad operacional. Además, la igualdad de oportunidades es un factor clave para **atraer y retener al mejor talento** disponible en el mercado de distintos gé-

1 UNICEF Regional Office for South Asia. (2017). *Gender equality: Glossary of terms and concepts*. <https://www.unicef.org/rosa/media/1761/file/Genderglossarytermsandconcepts.pdf>

2 Ministerio de Obras Públicas. (2024). *Actualiza protocolo de conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo*, del Ministerio de Obras Públicas. <https://www.mop.gob.cl/archivos/2024/10/Protocolo-de-Conciliacion-Vida-Personal-y-Familiar-con-el-Trabajo-MOP.pdf>

3 Servicio Nacional de la Mujer. (2013). *Guía para la implementación de la Norma Chilena NCh 3262: Sistema de gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal*. [https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/guia\\_implementacion\\_norma\\_nch3262.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/documentos/guia_implementacion_norma_nch3262.pdf)

4 Servicio Nacional de la Mujer (2013). *Guía para la implementación de la Norma Chilena NCh 3262*.

neros, asegurando una **fuerza laboral más comprometida y motivada**. Las empresas que adoptan estas prácticas mejoran la **retención** del talento y profesionalizan la gestión de sus equipos clave.

**Mujeres que abren camino: Conecta incorpora talento femenino en el área de mantenimiento**

Como parte de su iniciativa para ampliar la participación de mujeres en roles operativos y avanzar hacia una presencia femenina mayor, Conecta diseñó un programa integral de inserción, capacitación y desarrollo profesional dirigido a mujeres sin experiencia previa en la industria. El primer paso fue la formalización del cargo de observación de actividades críticas (equivalente al rol preventivo de Custodio) dentro de la Unidad Preventiva de Actividades Críticas (UPAC). Al tratarse de un rol preventivo, este cargo ofrece a las trabajadoras la oportunidad de ingresar al entorno de faena de manera progresiva, primero desarrollan competencias técnicas y se familiarizan con los riesgos propios del sector, para luego utilizar este rol como una plataforma que acompaña su crecimiento profesional.

El segundo paso del programa contempló un proceso riguroso de capacitación y certificación. El nuevo equipo de observación fue formado en contenidos técnicos especializados, prevención de riesgos, estándares del cliente y preparación ante emergencias. Este proceso no solo elevó el estándar preventivo en terreno, sino que también fortaleció la inclusión femenina dentro de Conecta, consolidando un modelo replicable cuyo valor radica en abrir espacios laborales en actividades críticas mediante una ruta de aprendizaje protegida y progresiva. La experiencia demuestra que la incorporación de mujeres en faenas altamente demandantes es viable y sostenible, además de ofrecer un potencial real de réplica para otras empresas del sector.

Incluso, a nivel personal, el programa abrió oportunidades de desarrollo significativas para las trabajadoras. Una de las personas del equipo de observación lo describe así: “El inicio de este nuevo trabajo ha significado para mí una valiosa oportunidad de crecimiento personal y profesional. He podido capacitarme, adquirir nuevos conocimientos y equilibrar mis responsabilidades familiares con mi vida laboral. Hoy siento que puedo proponer, aportar y asumir nuevas responsabilidades, contribuyendo al crecimiento de la organización”.

**Del discurso a la acción: otras experiencias de empresas postulantes**

**Estandarizar la equidad de género: experiencia de implementación de la norma NCh 3262**

A partir del levantamiento realizado, también se observaron otras iniciativas que complementan el panorama general de las prácticas en equidad de género. En el caso de Ingeniería e Innovación S.A. y J.E.J Ingeniería S.A., organizaciones con trayectoria consolidada en el país, ambas empresas reconocieron la necesidad de abordar sistemáticamente las brechas de género presentes en su organización para la construcción de un entorno laboral que respete la diversidad e inclusión.

Para enfrentar estos desafíos, optaron por la adopción voluntaria de la Norma Chilena NCh 3262:2021. Esta norma establece un Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal<sup>5</sup>, dentro de un marco que permite ordenar procesos internos y aplicar un enfoque preventivo en procesos como

reclutamiento, remuneración y desarrollo de carrera. Ambas empresas comenzaron a implementar la norma en 2020. Dentro de este proceso, J.E.J Ingeniería contempló un programa de capacitaciones y charlas en temas como enfoque de género para líderes y un diagnóstico de brechas de género que permite monitorear anualmente indicadores tales como la participación laboral y brecha salarial. En el caso de Ingeniería e Innovación S.A. (también conocida como Metaproject S.A.), la empresa formalizó este sistema mediante un Procedimiento de Detección y Eliminación de Prácticas Discriminatorias en base a brechas identificadas, que incluye una encuesta de percepción (anual o semestral)



5 Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. (2024). *¿Qué es la Norma Chilena 3262?* <https://portalbpieg.sernam.gob.cl/wp-content/uploads/2024/03/Que-es-la-Norma-Chilena-3262.pdf>

sobre ejes como estereotipos de género, promoción interna y política salarial.

En 2022, las dos organizaciones alcanzaron la certificación bajo la NCh 3262:2021. En cuanto a su impacto, J.E.J Ingeniería pudo avanzar en medidas concretas para mejorar la conciliación: jornada laboral de 40 horas anticipada en su casa matriz, beneficios adicionales (permisos, etc.) para facilitar temas familiares significativos y un 53,5% más de inversión en capacitación dirigida a mujeres. En Metaproject S.A., la certificación aseguró la instauración de procesos formales para identificar, corregir y prevenir desigualdades, aportando mayor transparencia y equidad en la gestión de personas.

### Abrir espacios, cambiar reglas: equidad de género y diversidad en Delpro SpA

La organización identificó la necesidad de fortalecer su cultura interna frente a la persistencia de brechas de género en procesos claves, tales como el reclutamiento, el desarrollo profesional y la conciliación trabajo-familia. Para ello, y con el objetivo de promover un ambiente de trabajo equitativo, Delpro implementó una Política de Igualdad y Equidad de Género y una Política de Diversidad e Inclusión (DEI)



mediante una metodología transversal compuesta de cuatro etapas: un diagnóstico inicial, una fase de sensibilización y capacitación sobre DEI, la incorporación formal de estas políticas en reglamentos, contratos y procedimientos, y un sistema de sostenibilidad basado en indicadores y revisiones anuales que permiten evaluar el cumplimiento y la mejora continua. Su impacto derivó en la creación de un marco de gestión transversal que garantiza transparencia, objetividad y tolerancia cero frente al acoso.

### Escuchar para incluir: el esfuerzo de Veolia por sostener la inclusión en el tiempo

Bajo la convicción de que la multiplicidad de experiencias, identidades y perspectivas fortalece la cultura organizacional, estimula la innovación y contribuye al desempeño sostenible, la empresa asumió el desafío de asegurar la igualdad de oportunidades y el respeto hacia las diferencias individuales, fomentando paralelamente el liderazgo inclusivo y la participación de todas las personas. En este marco, Veolia Water Technologies & Solutions Chile estableció una Política de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) para Latam basada en tres compromisos: procurar que al menos el 30% de las personas candidatas que avanzan en los procesos de selección pertenezcan a grupos minorizados, garantizar igualdad de acceso a programas y becas de estudio, y promover el diálogo social y la escucha activa (Retroalimentación 360°). El seguimiento de esta política queda a cargo del área de Recursos Humanos (RR.HH.), en articulación con el Comité

de Diversidad Latam, que realiza una revisión anual para asegurar su actualización y efectividad. Su sostenibilidad descansa en la responsabilidad de los equipos gestores, quienes deben difundir los principios de igualdad de acceso, asegurar una comunicación transparente e impulsar la participación activa de las personas.





## Más mujeres al volante: el cambio cultural de Viggo

La compañía desarrolló la iniciativa "Más Mujeres al Volante" tras observar que el cambio cultural en el sector avanza más lentamente que en otras industrias. Con ella buscó trascender la concepción tradicional de que los roles de conducción de buses son exclusivamente masculinos. En este contexto, Viggo asumió el desafío de impulsar la participación femenina y empoderar a las mujeres en la conducción profesional. Este compromiso se ha materializado en un programa de becas para la obtención de la licencia profesional A3, capacitación especializada y la apertura a nuevas oportunidades laborales; una estrategia que ya rinde frutos: hoy el equipo cuenta con ocho conductoras en el contrato comercial sostenido con Refinería Bío Bío y promueve una inserción segura y confiada en la industria.





## Enap y la equidad de género y conciliación

Enap ha consolidado la equidad de género como un pilar estratégico y de sostenibilidad, formalizando su compromiso con la **Política de Equidad de Género** que promueve activamente la conciliación. Este esfuerzo se ha materializado en la adopción e implementación de la exigente **Norma Chilena 3262:2021** (Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación).

La certificación en la norma ha sido alcanzada en múltiples unidades de la empresa, destacando la **Casa Matriz**, que recibió el "Sello Iguala" de SERNAM, y operaciones críticas como **Refinería Aconcagua (ERA)**, **Terminal Marítimo Quintero (TQM)**, **Dirección de Almacenamiento y Oleoductos (DAO)**, así como **Refinería Bío Bío (ERBB)** junto al **Terminal Marítimo San Vicente (TMSV)**. Esta certificación transversal es un hito que demuestra la solidez técnica del sistema y el compromiso de los equipos con la transformación cultural.

La estrategia ha implicado una **transformación en la atracción de talento**, enfocándose en la integración de mujeres en roles técnicos y operativos, tradicionalmente masculinizados. Muestra de ello es la reciente incorporación de nuevas **operadoras** en Refinería Aconcagua y Refinería Bío Bío, marcando un avance significativo en la diversificación de su fuerza laboral. Complementando este esfuerzo, Enap firmó un **convenio de colaboración con la Universidad Técnica Federico Santa María (USM)** para fomentar la atracción y retención de talento femenino en áreas STEM.

Finalmente, el avance en la equidad se sustenta en el desarrollo de una cultura de apoyo a la conciliación y el bienestar. Se ha trabajado en la adecuación de la infraestructura con la implementación de salas de lactancia, vestidores y baños propio y contratista. Junto a ello, las Empresas Contratistas participaron de un programa de capacitación de la Mesa de Equidad de Género y Conciliación junto a la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI).

Además, se han desplegado programas de formación en liderazgo inclusivo, encuentro de mujeres líderes y una Academia de Investigadores con perspectiva de género, buscando eliminar sesgos y generar agentes de cambio. El impacto de estas acciones ha trascendido la organización, lo que se refleja en el reconocimiento "Mujer Empresa" 2024, otorgado a Refinería Aconcagua por ASIVA.

Para dimensionar concretamente los logros de la empresa en esta materia, a continuación, se detallan las principales acciones impulsadas por Enap:

- Formalización de la **Política de Equidad de Género** que incluye la promoción de la conciliación.
- Obtención de la certificación **NCh 3262:2021** (Sistema de Gestión de Igualdad de Género y Conciliación) en **Casa Matriz** (Sello Iguala), **ERA**, **TQM**, **DAO**, **ERBB** y **TMSV**.
- **Incorporación de mujeres operadoras** en áreas tradicionalmente masculinizadas: cinco en Refinería Aconcagua y siete en Refinería Bío Bío.

- Firma de un **convenio de colaboración con la USM** para atraer y retener mujeres en carreras técnicas y de ingeniería.
- Despliegue del **Programa de Formación en Liderazgo Inclusivo** a nivel nacional.
- Ciclos de encuentros corporativos de mujeres líderes de Enap.
- Programa de capacitación para la Mesa de Equidad de Género y Conciliación de las EE.CC. dictado por la UAI.
- Realización de la **Academia de Investigadores con perspectiva de género** para investigaciones internas.
- Adecuación de infraestructura para el bienestar, incluyendo **salas de lactancia**, vestidores y baños diferenciados propios y contratistas.
- Distinción "Mujer Empresa" 2024 a Refinería Aconcagua por ASIVA, por el trabajo en inclusión y equidad de género.

## Inclusión laboral de personas con discapacidad



### ¿Qué entendemos por inclusión laboral de personas con discapacidad?:

la inclusión laboral de personas con discapacidad se fundamenta en el reconocimiento de su derecho a trabajar en igualdad de condiciones, mediante un empleo libremente elegido o aceptado y en un entorno laboral abierto, inclusivo y accesible. Esto supone la prohibición de toda forma de discriminación por motivos de discapacidad, así como la garantía de condiciones de trabajo justas y favorables. Asimismo, contempla la igualdad de oportunidades y remuneración, la seguridad y salud laboral, el acceso a orientación profesional y a la promoción del empleo, la permanencia y el desarrollo de carrera como pilares para su participación plena y efectiva en el mundo de trabajo<sup>6</sup>.

6 United Nations. (2006). *Convention on the Rights of Persons with Disabilities, Article 27*. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities#article-27>

**¿Por qué es relevante?:** esta área es fundamental para la justicia social y la construcción de un mercado laboral más equitativo. La relevancia no se limita a la cuota legal (Ley 21.015), sino que promueve el principio de que el talento no tiene barreras. Una práctica inclusiva demuestra el valor de la diversidad, enriquece la cultura organizacional con distintas perspectivas y fortalece la pertenencia, permitiendo que todas las personas desarrollen su máximo potencial profesional.

### Reconocer para incluir: programa Yo Me Acredito ayuda a las/os trabajadoras/es de Aramark a obtener su credencial de discapacidad

La presencia de la organización en todas las unidades operativas de Enap a lo largo del país supone la gestión de equipos diversos, distribuidos en tareas que requieren continuidad y acompañamiento cercano. En este contexto, Aramark identificó que parte de sus trabajadoras/es convivía con situaciones de discapacidad que podían ser formalmente reconocidas, pero que no se encontraban acreditadas. En muchos casos, esta situación se asociaba con el desconocimiento de los procedimientos de acreditación, la complejidad administrativa del trámite o la falta de información sobre los beneficios disponibles.

A partir de esta necesidad, la empresa reconoció la importancia de contar con un mecanismo interno que permitiera identificar estas situaciones dentro de sus operaciones y acompañar a las personas en las gestiones vinculadas al proceso de acreditación. De este diagnóstico surge el programa "Yo me Acredito", una iniciativa destinada a facilitar la identificación temprana de posibles casos, entregar orientación clara y accesible sobre el proceso de acreditación y apoyar la formalización de los apoyos y beneficios asociados. El modelo fue diseñado considerando que una parte significativa de las personas no disponía de la información, el tiempo ni los recursos necesarios para enfrentar este proceso de manera individual. En respuesta a ello, el programa incorpora acciones de sensibilización y seguimiento que permiten abordar necesidades posteriores y acompañar a las personas más allá de la etapa inicial de acreditación.

La primera etapa del programa comienza con la identificación activa de posibles casos en las distintas operaciones de

la empresa. Con este propósito, el equipo de Diversidad e Inclusión aplica la "Encuesta de Diversidad Funcional", a través de la cual se informa a las personas qué implica la acreditación de discapacidad, cuáles son sus beneficios y cómo se desarrolla el proceso. Cuando el análisis de la encuesta permite identificar un caso potencialmente acreditable, se da inicio a la segunda etapa, en la que se realiza una evaluación funcional preliminar. Esta evaluación busca conocer la condición de salud de la persona y su relación con las tareas propias de su cargo. En los casos que lo requieren, se solicita un análisis de puesto de trabajo, que permite identificar posibles barreras y definir la necesidad de implementar ajustes razonables. Estas adecuaciones pueden

gestionarse incluso antes de la obtención de la credencial de discapacidad, siempre que la evaluación técnica determine su relevancia para un desempeño adecuado y el resguardo de la seguridad operacional.

Una vez confirmada la acreditación, la persona es incorporada al Programa de Inclusión Laboral



de Personas con Discapacidad (PILD). En esta última etapa, recibe apoyo para reunir la documentación necesaria, coordinar exámenes médicos, completar formularios y avanzar en el trámite administrativo ante Compín<sup>7</sup>. De forma complementaria, el programa considera acciones de sensibilización para supervisoras/es y sus equipos de trabajo, la entrega de material informativo y un acompañamiento posterior a cada caso. Este seguimiento permite abordar necesidades que surjan tras la acreditación y favorecer la continuidad de las personas en sus puestos de trabajo.

Aramark cuenta con una dotación total de 23.490 personas a nivel nacional, de las cuales 405 se desempeñan directamente en contratos comerciales asociados a Enap. Dentro de este universo, 215 personas -equivalente al 53%- han sido beneficiadas por la práctica implementada. Este resultado se enmarca en el gran alcance del programa, ya que desde el año 2021 se han aplicado cerca de 6.000 encuestas, cifra que equivale aproximadamente al 25% de la dotación nacional de Aramark, incluyendo a las personas que se desempeñan en contratos asociados a Enap.

7 La Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez es un organismo técnico del Ministerio de Salud encargado de evaluar y acreditar el estado de salud de las personas para determinar su capacidad de trabajo y acceso a beneficios sociales.

A lo largo de su desarrollo, el programa ha contribuido a avanzar en la formalización de situaciones de discapacidad, fortalecer la comprensión del proceso por parte de los equipos y ordenar la gestión de los apoyos asociados, lo que contribuye al cumplimiento de la normativa vigente -Ley 21.015- en materia de inclusión laboral. En aquellas operaciones donde se han otorgado credenciales, se ha observado una disminución de la rotación y del ausentismo, junto con una mayor estabilidad de las personas acreditadas. La iniciativa se ha seguido aplicando en distintos contextos y contratos operacionales, lo que ha permitido ajustar sus etapas de implementación según las características de cada instalación.

Esta iniciativa demuestra que la inclusión laboral no depende únicamente de la contratación de personas con discapacidad, sino también del reconocimiento y acompañamiento de quienes ya forman parte de las operaciones, fortaleciendo la construcción de entornos laborales estables y seguros.

### Otras experiencias inclusivas:

#### La iniciativa de Pares y Álvarez que fortalece su cultura inclusiva

En esta categoría también destacó la empresa Pares y Álvarez con la "Campaña de Validación de Discapacidad con Acompañamiento Integral". Esta iniciativa tiene como propósito generar las condiciones necesarias para que las/os trabajadoras/es puedan reconocer y comunicar, de manera informada y segura, situaciones de discapacidad que eventualmente podrían ser acreditables. La práctica se implementa de forma anual y combina acciones sistemáticas de sensibilización y comunicación interna, a través de diversos canales organizacionales, junto con la difusión de material informativo orientado a explicar el objetivo de la campaña y las etapas del proceso. A ello se suma un componente de orientación y acompañamiento personalizado para quienes lo requieren, lo que ha permitido visibilizar realidades que, en contextos operativos, tienden a permanecer no declaradas.



#### La cultura empieza en la bienvenida: cómo Incosec integra diversidad e inclusión en su inducción

En 2023, la compañía, presente en todas las unidades operativas de Enap, implementó la "Inducción en Diversidad e Inclusión" como requisito obligatorio para todas las personas que se incorporan a la organización. Esta aborda normativas vigentes, distintos tipos de discapacidad y conceptos clave de diversidad e inclusión, e incorpora además protocolos internos orientados a promover el trato digno y a prevenir situaciones de discriminación. La práctica se integra al flujo habitual de inducción de los nuevos ingresos y se aplica de manera sistemática,

en modalidad presencial u online según las características de cada operación, mediante el uso de material corporativo que estructura los contenidos de forma estandarizada. Su implementación permite que personas de distintas faenas, incluidas aquellas vinculadas a Enap, accedan a una base común de conocimientos en materia de inclusión y refuercen criterios compartidos en torno al respeto y la convivencia laboral.



## Enap y la inclusión laboral de personas con discapacidad

Enap ha reconocido la importancia de abordar los obstáculos que enfrentan las personas con discapacidad en el ámbito laboral y ha formalizado su compromiso con la **Política de Inclusión de Personas con Discapacidad**. Esta política se centra en la creación de un entorno de trabajo que asegure la **accesibilidad física, digital y a la información**, además de proporcionar los **ajustes razonables** necesarios para el desempeño laboral. Asimismo, la estrategia corporativa apunta a la eliminación de las **barreras actitudinales** como los estigmas y prejuicios, buscando la participación plena en condiciones de igualdad.

El enfoque de Enap se extiende activamente a su cadena de valor a través de la **Red de Gestoras/es de Inclusión de Empresas Contratistas**. Esta iniciativa, impulsada desde 2023, busca trascender el cumplimiento legal, articulando esfuerzos colectivos para generar **oportunidades reales de inclusión y acceso** para personas con discapacidad dentro del ecosistema de contratistas. La articulación de esta red es considerada fundamental para movilizar a las empresas y consolidar la inclusión como un valor intransable.

Para fortalecer el rol de las/os gestoras/es de las EE.CC., Enap ha desplegado programas de capacitación focalizados. Destaca las dos clases magistrales sobre **prevención de riesgos y emergencias con enfoque inclusivo, y accesibilidad universal**. Esta formación es crucial, ya que el **70% de las/os trabajadoras/es de Enap se encuentran en régimen de subcontratación**, haciendo relevante impulsar iniciativas colaborativas que aseguren que los planes de emergencia y la infraestructura sean accesibles para todas las personas.

A nivel interno y cultural, la empresa promueve la reflexión y la sensibilización. Un ejemplo de ello es el **Encuentro Artístico Cultural** realizado en Enap Magallanes con motivo del Día Internacional de la Discapacidad. Estas actividades, que cuentan con la participación de autoridades y organizaciones sociales, tienen como fin visibilizar la diversidad y fomentar una cultura de **respeto y buen trato** en el entorno laboral.

Para dimensionar concretamente los logros de la empresa en esta materia, a continuación, se detallan las principales acciones impulsadas por Enap:

- Formalización de la **Política de Inclusión de Personas con Discapacidad**, centrada en accesibilidad, ajustes razonables y eliminación de barreras actitudinales.
- Creación y fortalecimiento de la **Red de Gestoras/es de Inclusión de Empresas Contratistas** de Enap, con el objetivo de generar oportunidades reales de empleo más allá del cumplimiento legal.
- Implementación de **capacitaciones** específicas para la Red de Gestores, incluyendo dos *masterclasses* sobre **prevención de riesgos y emergencias con enfoque inclusivo, y accesibilidad universal**.
- Realización del **Encuentro Artístico Cultural** en Enap Magallanes por el Día Internacional de la Discapacidad, enfocado en la reflexión y el fomento del respeto y buen trato.



## Innovación y/o optimización de procesos

**¿Qué entendemos por innovación y/o optimización de procesos?:** prácticas enfocadas en mejorar, transformar o hacer más eficientes los procesos internos, con potencial de ser replicadas.

**¿Por qué es relevante?:** la excelencia operacional es la base del trabajo seguro y eficiente. La optimización de procesos asegura que las labores diarias se realicen con el **menor riesgo, menor esfuerzo y máxima calidad**. Esto impacta directamente en la reducción de la frustración laboral, al eliminar "cuellos de botella" y tareas redundantes; además, demuestra que la empresa busca activamente la **madurez operacional** y la mejora continua, haciendo el trabajo más inteligente y menos extenuante.



## La seguridad se practica: el banco de entrenamiento marítimo de Marval

La organización registró que sus equipos carecían de espacios seguros para que las trabajadoras/es pudieran practicar maniobras de conexión marítima de forma segura y determinó que esto podía incrementar el riesgo operativo y la probabilidad de errores. Frente a ello, Marval definió como prioridad fortalecer las capacidades técnicas del equipo y asegurar el cumplimiento riguroso de los estándares de seguridad.

Para promover la práctica, la empresa creó el Banco de Entrenamiento para Faenas de Conexiones Marítimas en el Terminal Quintero, un simulador que reproduce las condiciones reales de conexión y desconexión de flexibles en buques tanqueros. Su propósito es permitir que las personas trabajadoras refuercen buenas prácticas, homologuen estándares de trabajo, desarrollen competencias técnicas y planifiquen cada etapa de la operación en un entorno controlado. La implementación incluyó el diseño y construcción del simulador, la incorporación de protocolos internacionales como OSHA y NFPA, y la utilización de contenedores de 20 pies como base estructural, lo que permitió configurar un espacio técnico funcional.

El simulador contribuyó con el aumento del nivel de confianza del cliente y favoreció que las/os trabajadoras/es desarrollaran competencias tanto en situaciones operacionales generales como en escenarios específicos de emergencia. Además, generó un incremento en el porcentaje de cumplimiento de las auditorías SSO Enap, que pasó de 114% en el periodo 2019-2021 a 119% en 2024. Para alcanzar este resultado, Marval se apoya en la institucionalización del aprendizaje continuo, la transferencia de conocimiento entre trabajadoras/es *senior* y nuevas/os, y la innovación tecnológica, factores que permiten que el modelo funcione, sea eficiente y se mantenga vigente. Sin embargo, el compromiso de las/os operarias/os también es fundamental en el proceso; ellas/os señalan que "si nos dan la confianza, nos ganamos la responsabilidad".

# Otras empresas innovadoras:

## El hábito de mejorar: cómo Incosec convirtió sus reuniones en un motor de cambio

La empresa detectó en 2025 la necesidad de abordar desafíos emergentes del contexto laboral, entre ellos la implementación de la Ley Karin y la actualización de diversos marcos regulatorios. Ante este escenario, instauró coordinaciones mensuales de metodología simple, basada en reuniones operacionales durante los primeros cinco días de cada mes, vía remota y con una duración aproximada de una hora. Estas sesiones incluyen la participación de expositoras y expositores expertas/os en los temas a abordar. Como parte de la gestión formal de sus operaciones, estas reuniones se realizan con supervisoras/es al menos una vez al mes, integrando al jefe o jefa de operaciones, la gerencia general y el área de prevención. Su propósito es revisar pendientes, alinear criterios operativos y abordar necesidades y procesos, asegurando coherencia y fluidez en la operación diaria.



## Cuando la seguridad se aprende jugando: una cultura preventiva 360° en Transportes Santa María

Durante el primer semestre de 2025, Transportes Santa María SpA (TSM), que sostiene un contrato con Enap de transporte de combustibles, identificó que más del 80% de sus incidentes operacionales se concentraban en maniobras de retroceso, posicionamiento y colisiones menores en accesos a instalaciones, lo que evidenciaba la urgencia de fortalecer la cultura preventiva. Como respuesta, la compañía diseñó la campaña Incidente Cero, una estrategia basada en gamificación y aprendizaje colaborativo en seguridad laboral para transferir hábitos seguros a sus colaboradoras/es. La implementación contempló cuatro fases. Primero, se realizó un diagnóstico inicial (julio-agosto 2025) para identificar las causas críticas de los incidentes. Luego, se

diseñó la dinámica Copa Incidente Cero, con una tabla de posiciones semanal y sistemas de reconocimiento para las flotas participantes. En la tercera etapa se creó el protocolo "Me Pasó", mediante el cual las/os conductoras/es graban un video de un minuto explicando qué ocurrió, por qué ocurrió y cómo pudo evitarse. Finalmente, se ejecuto la competencia entre flotas y, en diciembre de 2025, se midieron indicadores como la reducción de incidentes y los aprendizajes definidos por el comité de revisión interárea. Se estima que la iniciativa, implementada a bajo costo, benefició a cerca de 280 conductoras/es y trabajadoras/es operativas/os de las flotas, además de reducir incidentes, aumentar la reportabilidad de cuasi-accidentes e instaurar un modelo participativo y sostenible, replicable anualmente como torneo corporativo de seguridad.

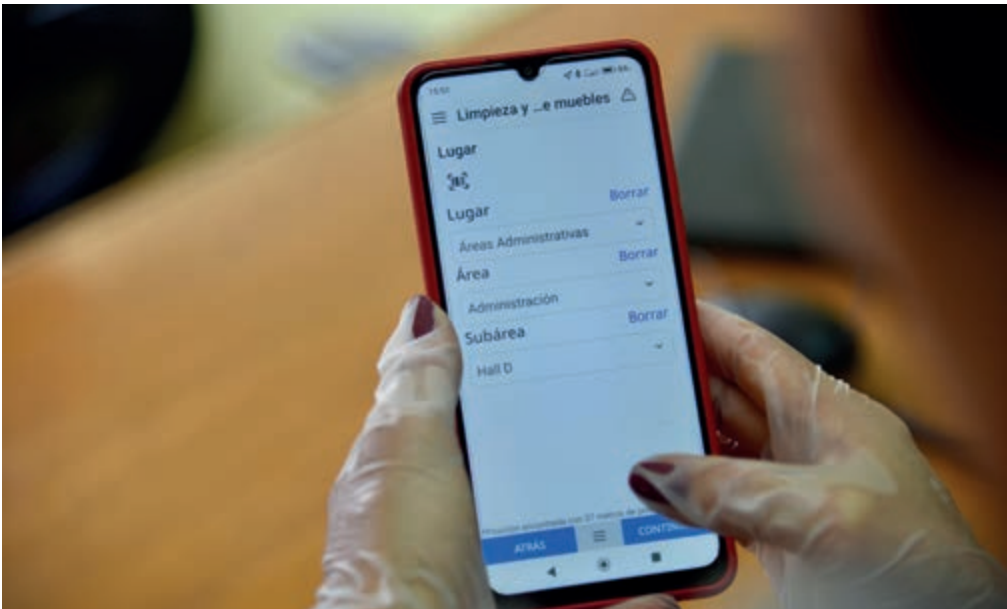


**Trazabilidad que impulsa confianza: la transformación digital de Aramark junto a Refinería Bío Bío**

En el contexto de su contrato de aseo y mantención de jardines con Enap, la organización enfrentaba la necesidad de modernizar y mejorar la gestión de calidad y los procesos operativos. Frente a esto, Aramark desarrolló una solución basada en el uso de la plataforma DataScope,

con el objetivo de optimizar procesos mediante la trazabilidad, reducir los tiempos de respuesta, aumentar la transparencia frente a Enap y facilitar la comunicación directa y rápida entre personas usuarias y la empresa. La implementación de esta solución incluyó la digitalización completa de los registros operativos mediante formularios digitales para la gestión de turnos, la con-

formidad del servicio y la evaluación por parte de las/os trabajadoras/es. Además, se instalaron códigos QR en áreas estratégicas para encuestas de satisfacción, observaciones y felicitaciones, y se incorporó el levantamiento de evidencia fotográfica del antes, durante y después en proyectos de mayor duración. Finalmente, se consolidó toda la información en el dashboard Aramark de DataScope, que presenta indicadores gráficos y reportes en tiempo real, permitiendo que la supervisión y la administración reciban retroalimentación inmediata y compartan resultados con Enap. Actualmente, este sistema genera alrededor de 200 informes diarios y permite gestionar observaciones en 20-30 minutos, lo que incrementa la transparencia del servicio. Además, las/os usuarias/os pueden dejar reseñas en la plataforma, lo que facilita identificar brechas rápidamente, respaldar acciones operativas y reforzar buenas prácticas. También permite justificar y documentar las acciones realizadas.





## **Enap y la innovación y/o optimización de procesos**

La innovación y la optimización de procesos en Enap se articulan bajo una visión que trasciende las fronteras de la empresa, convirtiéndose en un relato de transformación que involucra activamente a su cadena de suministro. La compañía se ha propuesto ser un agente de cambio, enfocando sus acciones en tres pilares que promueven la excelencia operacional y aseguran la sostenibilidad de largo plazo.

### **I. El cimiento: excelencia en la operación y la seguridad**

El corazón de la optimización comienza con la seguridad y la confiabilidad de los activos. Enap ha adoptado un estándar de clase mundial que impacta directamente en las rutinas de sus contratistas: la evolución del sistema de gestión hacia el **Manual de Excelencia en Seguridad de Procesos (MESP)**. Este enfoque robusto, basado en el modelo del Center for Chemical Process Safety (CCPS), busca mitigar riesgos mayores y escenarios de alta consecuencia, estableciendo una hoja de ruta común para todas las personas.

Este compromiso con la disciplina operativa se extiende a la gestión del mantenimiento. Enap está rediseñando los procesos de paradas de planta, buscando **disminuir plazos y ajustarlos a los estándares más exigentes de la industria**. Para lograrlo, la compañía ha fortalecido su vinculación con proveedoras/es a través de encuentros dedicados, explorando activamente tecnologías y servicios que optimicen el rendimiento. Esto no solo busca que las/os proveedoras/es sean ejecutoras/es, sino que se conviertan en **socias y socios desde la planificación**, facilitando el tránsito de mantenimientos reactivos a un sistema preventivo basado en estándares internacionales.

Uno de estos encuentros correspondió al "primer taller de ideación con contratistas", espacio donde se busca potenciar una visión de trabajo basada en la confianza, la mejora continua y el compromiso compartido con la seguridad y la salud ocupacional.

Finalmente, la optimización interna es transversal. El **Proceso de Acuerdo y Coordinación Transversal (PACTO)** crea una forma de trabajo sincronizada entre las áreas de operaciones, logística y comercial, lo que a su vez se traduce en un requerimiento de **mayor precisión y eficiencia coordinada** que las/os proveedoras/es deben asumir en sus servicios y entregas.

### **II. El horizonte: transformación del negocio y sostenibilidad**

Enap lidera la transición energética, proyectándose como un actor clave en el desarrollo de nuevos combustibles, como el **Hidrógeno Verde (H2V)** en la Región de Magallanes. Esta transformación no es solo tecnológica, sino que implica una nueva forma de operar y colaborar con terceros.

El compromiso con la sostenibilidad se hace tangible a través de alianzas estratégicas, como la concretada con SAAM para introducir el **primer remolcador eléctrico de Latinoamérica** en Puerto Chacabuco. Esta iniciativa, que opera con **cero emi-**

**siones directas de CO2**, demuestra que la compañía está dispuesta a transformar su infraestructura y sus servicios de apoyo, sentando un precedente de innovación y descarbonización que exige la adaptación del ecosistema de servicios portuarios.

### **III. La colaboración: un nuevo modelo de contratación y valor compartido**

El motor de la excelencia en la cadena de suministro es el **nuevo Modelo de Contratos y Servicios**. Esta iniciativa busca fortalecer la administración contractual y generar relaciones de confianza que sean sostenibles en el tiempo.

Enap reconoce que la optimización no se dicta, se construye, y por ello ha puesto énfasis en el **fortalecimiento de la relación con las/os proveedoras/es** a través de un plan de relacionamiento. Mediante la invitación a encuentros especializados y el fomento de canales de comunicación efectivos, se busca adaptar las estrategias futuras de contratación según lo que el mercado de servicios pueda ofrecer. Esto consolida un entorno donde las Empresas Contratistas pueden proponer activamente **soluciones que optimicen los tiempos de ejecución, garanticen seguridad y generen un impacto positivo**.



## Mejoramiento de procesos de gestión de personas

¿Qué entendemos por mejoramiento de procesos de gestión de personas?: innovaciones o mejoras en procesos clave como reclutamiento, selección y retención de talento, formación y capacitación, evaluación de desempeño y la creación de ambientes laborales positivos.

¿Por qué es relevante?: la calidad de la gestión de personas es el motor de la satisfacción laboral. Un proceso de gestión bien diseñado asegura que las/os trabajadoras/es sean **seleccionadas/os correctamente, reciban la capacitación necesaria** para su seguridad y desarrollo, y sientan que su **desempeño es reconocido** y su carrera es valorada. La inversión en estos procesos es la principal palanca para construir un **clima laboral positivo**, reducir la rotación y fomentar el compromiso a largo plazo con la organización.

### Potenciar para crecer: el modelo de Erres para apoyar a nuevas/os trabajadoras/es con baja experiencia

En su búsqueda de mejora continua, Erres implementó el Programa de Desarrollo y Seguimiento a los Trabajadores de Baja Experiencia Laboral (BEL) ante la necesidad de gestionar los riesgos asociados a este grupo.

Las/os trabajadoras/es BEL se definen como trabajadoras/es que cumplen uno o más de los siguientes criterios: no poseer más de seis meses de experiencia en plantas industriales o en el puesto de trabajo a desempeñar, tener hasta 21 años, o ser trabajador/a proveniente del área administrativa a faenas en planta de procesos. La preocupación de la empresa respecto a este grupo recae en que estas personas enfrentan riesgos distintos a los de sus áreas de origen al momento de incorporarse en entornos industriales complejos. Por lo tanto, el programa, supervisado por profesionales de Seguridad, Salud en el Trabajo y Medio Ambiente (SST/MA), y jefatura directa, fue diseñado para brindar apoyo y dirección en terreno con el fin de facilitar su integración a la empresa y modelando buenas conductas preventivas y operativas.

Este programa establece un proceso sistemático de entrenamiento dirigido a trabajadoras/es con baja experiencia en el ámbito industrial o en el puesto a desempeñar, asegurando una transición supervisada hacia las labores industriales mediante apoyo y dirección en terreno. Su implementación se articula en cuatro pasos (procedimiento RS-PRV-PR-21). Primero, la identificación en la contratación, donde el área de Personas (con el apoyo del Asesor SST/MA) determina si la candidata o candidato cumple con los criterios BEL, asignándole un cargo y un contrato inicial que no exceda un mes. Segundo, la individualización, instancia en la que durante la charla de inducción de obra se presentan los objetivos del programa, se firma la declaración y se entrega un casco rojo con un logo que acredita su condición formativa. Tercero, el entrenamiento en terreno, que debe extenderse por al menos un mes efectivo bajo la guía del Asesor SST/MA. Por último, la evaluación final y



egreso, en la que las personas trabajadoras deben alcanzar un 80% o más en la "Evaluación Trabajador BEL". Si reprueba, repite el programa por un mes adicional. Una segunda reprobación pone fin a la relación laboral. En caso de aprobación, recibe un diploma y cambia al casco naranja definitivo. De las 72 personas que han ingresado al programa, 68 obtuvieron contratos indefinidos tras completarlo.

### Aplicación de la metodología HAY para el análisis de compensaciones en Terracon

El grupo chileno impulsó la incorporación de herramientas sistemáticas para evaluar y administrar las remuneraciones de sus colaboradoras/es ante la ausencia de una metodología formal; esta situación generaba falta de información, dificultaba la equidad interna y limitaba la toma de decisiones para la retención de talento. Frente a este escenario, el área de Recursos Humanos adoptó el método HAY<sup>8</sup> en su análisis de compensaciones, permitiéndole evaluar objetivamente distintos niveles de responsabilidad y tipos de cargos. El objetivo de su aplicación fue diagnosticar la equidad interna e identificar posibles desequilibrios salariales entre cargos similares. Además, se buscó medir la competitividad externa comparando las remuneraciones de Terracon con las del mercado para asegurar una propuesta de valor atractiva y apoyar la toma de decisiones estratégicas de retención de talentos críticos.

8 El modelo de evaluación de puestos HAY —que debe su nombre al psicólogo organizacional Edward N. Hay, fundador de la consultora Hay Group en la década de 1940— fue desarrollado en Estados Unidos en la década de 1950 y se utiliza para determinar el valor relativo de los cargos dentro de una organización (Romero et al., 2020).

El proceso de implementación de la metodología HAY se desarrolló en etapas. En primer lugar, se efectuó un diagnóstico que confirmó la ausencia de herramientas formales para asegurar la equidad y competitividad salarial. Posteriormente, se conformó un equipo de trabajo liderado por el área de RR.HH., con la participación de líderes de áreas clave. A continuación, se levantó información detallada sobre los cargos existentes, considerando sus responsabilidades, las competencias requeridas, el nivel de impacto y la complejidad de cada uno. Con esta base, se aplicaron los criterios de evaluación HAY a cada cargo, lo que permitió diseñar un esquema interno más coherente, compararlo con datos de mercado, identificar ajustes necesarios y definir bandas salariales más precisas.

Esta herramienta se ha integrado progresivamente en los procesos de gestión de personas de Terracon y cumple un rol fundamental en las revisiones salariales estratégicas. Su consolidación ha sido posible gracias a la capacitación continua del equipo de RR.HH., lo que ha permitido que la práctica evolucione y se mantenga vigente frente a los cambios del mercado laboral. Respecto a su proyección, el equipo directivo validó y aprobó los resultados, y definió su aplicación a escala completa para el segundo semestre de 2026.



### Otras empresas con iniciativas orientadas a la mejora de la gestión de personas:

#### Cuidar el bienestar desde el movimiento: la iniciativa de vida activa de Cavco

Desde su compromiso con el fortalecimiento de la gestión de personas, la empresa incorporó la buena práctica "Fuerza Laboral en Movimiento", una iniciativa orientada a promover el bienestar de las personas, fortalecer la imagen corporativa y reforzar el sentido de pertenencia, mientras fomenta valores asociados al deporte, la vida en comunidad y el esfuerzo personal. La implementación de esta práctica se estructuró mediante una metodología, que consideró la difusión interna de la iniciativa como señal explícita de apoyo institucional a actividades innovadoras, la recepción de postulaciones por parte de las personas interesadas, la asignación de recursos financieros y el registro formal de la participación de las/os trabajadoras/es, incluyendo la inscripción en competencias deportivas. En su edición anterior, dos personas resultaron beneficiadas para participar en la maratón de Viña del Mar, realizada en octubre de 2024. La continuidad de la práctica ha permitido apoyar a otras dos

personas en la maratón de Concón, realizada el 31 de agosto de 2025. La proyección futura de esta iniciativa contempla extender el beneficio a las familias de las/os trabajadoras/es, así como consolidarla como un mecanismo que contribuya a mejorar el clima laboral y a fortalecer la atracción y retención de talento.



#### Digitalizar para conectar: la implementación de Rex+ para la gestión de personas en Incosec

Como parte de la mejora en la gestión de personas, la compañía identificó un desafío estructural: no disponía de un canal único de comunicación capaz de integrar, en un mismo espacio, la información corporativa y el acceso directo a la documentación personal de sus trabajadoras/es. Esta situación dificultaba la gestión interna y generaba trámites manuales asociados al uso de papel. Para abordar estos desafíos, la empresa adoptó Rex+, un software de gestión de recursos humanos que funciona como un ecosistema digital integral. Su propósito es mantener a las/os trabajadoras/es informadas/os sobre noticias, normativas, documentos y actualizaciones relevantes de la empresa, a través de un acceso rápido y seguro.

La implementación de esta plataforma comenzó en septiembre de 2023, con un diagnóstico que confirmó la necesidad de contar con un canal centralizado para la comunicación interna y la documentación personal. Posteriormente, entre septiembre y octubre del mismo año, se inició una marcha blanca con un grupo piloto de trabajadoras/es para evaluar la usabilidad del sistema. Esta fase incluyó la carga de do-

cumentos, la visualización de liquidaciones y contratos, y la incorporación de las observaciones de las personas usuarias. Luego, se llevó a cabo la configuración inicial de la plataforma, etapa en la que se crearon perfiles según roles y se definieron los permisos y la parametrización de sus funciones principales. Para acompañar este despliegue, la empresa elaboró un manual de uso y habilitó un canal de soporte técnico.

Actualmente, más de 1.100 personas que trabajan en dependencias de Enap, además de trabajadoras/es indirectas/os, acceden a Rex+ de forma cotidiana, y la plataforma ha evolucionado hasta integrarse completamente en los procesos administrativos de la empresa. Desde la perspectiva de las/os trabajadoras/es, Rex+ hizo más eficiente la gestión diaria, al agilizar trámites, disminuir la dependencia de terceros y simplificar el acceso a la información personal. En palabras de quienes lo utilizan, el proceso se volvió "más fácil y directo". Su uso también permitió reducir de manera significativa el consumo de papel y fortaleció la infraestructura digital de la empresa.

### Desarrollar y atraer talento de manera integrada: el modelo de Pares y Álvarez

En su trayectoria, la organización identificó la necesidad de fortalecer la gestión de personas para enfrentar los desafíos de una industria altamente competitiva. El problema central de PyA radicaba en la ausencia de un modelo que articulara de manera integral el desarrollo continuo de las/os trabajadoras/es actuales con la atracción temprana de nuevos talentos. Para resolver este desafío, la empresa implementó la Estrategia Integral de Atracción y Desarrollo de Talento, la cual se estructuró en torno a seis ejes fundamentales: alinear el crecimiento profesional de los equipos con las necesidades estratégicas de la empresa; potenciar el liderazgo organizacional a través

de coaching y mentoring; incorporar la capacitación bilingüe como herramienta transversal; desarrollar competencias técnicas avanzadas en jefaturas de proyecto; atraer y fidelizar talento joven mediante programas de desarrollo; y generar un semillero de futuras/os profesionales mediante mentorías y prácticas tempranas en alianza con universidades.

La implementación de la estrategia comenzó con un diagnóstico que identificó brechas de competencias y formación. A partir de este análisis se definieron áreas prioritarias y se diseñaron iniciativas específicas, entre ellas la Academia de Liderazgo, el Programa Bilingüe "Open English" y la formación especializada de jefaturas de proyecto. En paralelo, la empresa estableció convenios con univer-

sidades para atraer talento joven y creó un proceso de onboarding estructurado para asegurar la integración efectiva del/la nuevo/a trabajador/a. Esta práctica posicionó a PyA como una organización que impulsa de manera sostenida la atracción y el desarrollo de talento. Sus programas se actualizan anualmente para evaluar su pertinencia y han beneficiado a cerca de 717 trabajadoras/es de Enap. Estas personas perciben que el modelo fortaleció la experiencia laboral, promovió la movilidad interna y otorgó flexibilidad horaria cuando las circunstancias lo exigían, lo que refleja un compromiso concreto con el crecimiento profesional y el equilibrio entre la vida personal y laboral.





## Enap y el mejoramiento de procesos de gestión de personas

El camino hacia la sostenibilidad y la excelencia en Enap se sustenta en una sólida visión de gestión de personas, la cual aborda de manera integral tanto el desarrollo del talento propio como la optimización de los procesos con su extenso ecosistema de EE.CC. Este enfoque es entendido como una inversión estratégica para asegurar la continuidad operacional y forjar una cultura de alto desempeño.

La primera línea de acción se centra en la **estandarización y el control de su cadena de valor**. Bajo la premisa de que las Empresas Contratistas son socias estratégicas de la compañía en materia de seguridad, relaciones laborales y continuidad operacional, la Dirección Corporativa de Gestión de Terceros ha institucionalizado **reuniones mensuales presenciales** en las distintas unidades operativas, con el fin de activar y monitorear el cumplimiento de los anexos laborales y las definiciones estratégicas de la gerencia.

Para garantizar la rigurosidad y el apego a la legalidad, Enap ha reafirmado su compromiso con el cumplimiento de la **Ley de**

**Subcontratación (N°20.123)**. Esto se materializó con la adjudicación del contrato de **certificación laboral** a la empresa IRC hasta 2027. Esta herramienta crítica se complementa con un despliegue de **capacitaciones en todas las unidades operativas**, destinado a optimizar el **enrolamiento de trabajadoras/es, y el proceso de certificación mensual**. Un elemento clave en esta fiscalización es la **implementación de una plataforma**, que permite un control exhaustivo y transparente de la información contractual del/la trabajador/a, favoreciendo un fluido proceso de ingreso y la mitigación de riesgos.

Simultáneamente, la empresa mira hacia el futuro invirtiendo en la **atracción y el desarrollo de su talento**. Bajo el pilar "Trabajador/a Integral", se lanzó el **Programa Trainee**, buscando reclutar y formar talento joven y diverso con alto potencial y excelencia académica. Este programa ofrece una visión integral del negocio, combinando **rentas competitivas** con el valor agregado de **mentorías personalizadas** y la participación en proyectos estratégicos en un momento clave de transformación para la compañía. Finalmente, Enap se ha comprometido con el reconocimiento del

valor productivo local a través de la **Certificación de Competencias Laborales**. Utilizando excedentes de franquicias tributarias, la compañía ha financiado a más de 70 personas en cuatro certificaciones —abarcando desde **Gestor/a Inclusión Laboral** hasta **Instalador/a Eléctrico/a de Baja Tensión**—, asegurando que el conocimiento y la experiencia de sus equipos y las comunidades sean validados, fortaleciendo así la empleabilidad y el desarrollo productivo de regiones esenciales para su operación.

Para dimensionar concretamente los logros de la empresa en esta materia, a continuación, se detallan las principales acciones impulsadas por Enap:

- Realización de **reuniones mensuales presenciales** con las EE.CC. por parte de la Dirección Corporativa de Gestión de Terceros.
- **Ratificación del contrato de certificación laboral** con la empresa IRC (vigente hasta 2027).
- Despliegue de **capacitaciones internas** sobre enrolamiento y certificación laboral utilizando la plataforma GESCON y su migración hacia el nuevo sistema **Right Crowd**.
- Lanzamiento del **Programa Trainee** para talento joven y diverso.
- Financiamiento de **Certificaciones de Competencias Laborales** en la Región de Magallanes (beneficiando a 71 personas en cuatro certificaciones).



## Prevención de consumo de alcohol y drogas en espacios laborales

**¿Qué entendemos por prevención de consumo de alcohol y drogas en espacios laborales?:** acciones y/o prácticas orientadas a la prevención y abordaje del consumo de alcohol y drogas en el lugar de trabajo, fomentando entornos laborales seguros y saludables.

**¿Por qué es relevante?:** en industrias de alto riesgo como la energética, la prevención es un **asunto de vida o muerte**. Estas prácticas no son punitivas, sino un **acto de cuidado y protección** hacia la persona trabajadora. La implementación de programas de prevención y sensibilización busca fomentar una cultura de autocuidado, mitigar riesgos operacionales graves y promover la salud mental y física, asegurando que todos las/os trabajadoras/es trabajen en un entorno donde su seguridad no se vea comprometida por factores internos.

### Construyendo una cultura preventiva: la apuesta de ISS Chile contra el consumo de alcohol y drogas

La compañía identificó en los equipos de sus múltiples operaciones la necesidad de fortalecer la prevención del consumo de alcohol y otras sustancias, considerando los riesgos que este tipo de conductas puede generar tanto para el bienestar de las personas como para el adecuado funcionamiento de las actividades. A partir de este diagnóstico, ISS Chile definió la importancia de implementar un programa preventivo sistemático, orientado a entregar información clara, promover hábitos saludables y reforzar una cultura laboral informada.

En esa línea, la empresa desarrolló un plan anual de prevención en conjunto con SENDA<sup>9</sup>, que combina actividades educativas, vivenciales y recreativas. El programa se inicia con charlas informativas impartidas por esta institución, en las que se abordan los efectos del consumo de alcohol y drogas en la salud y en el desempeño laboral, así como sus implicancias normativas. Dichas instancias permiten establecer un marco común de conocimientos para los

<sup>9</sup> El Servicio Nacional para la Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol (SENDA), del Ministerio del Interior, es un organismo público chileno que busca mitigar los efectos negativos del alcohol y otras drogas, a través de programas de prevención, tratamiento y rehabilitación para personas y comunidades.



distintos equipos y generar una base compartida de comprensión sobre el tema.

Luego, el programa se organiza a partir de una planificación anual elaborada de manera conjunta entre ISS Chile y SENDA, lo que permite definir un calendario preventivo ajustado a las necesidades de cada operación. Esta estructura facilita la continuidad de las acciones, la incorporación de actividades específicas según los turnos o la naturaleza del servicio, y asegura que los equipos cuenten con información y espacios de participación a lo largo del año.

A esto se suman actividades prácticas orientadas a reforzar el aprendizaje desde una perspectiva experiencial. Entre ellas, destaca el uso de lentes de simulación, que permiten comprender cómo el consumo de alcohol afecta la percepción y la coordinación en el contexto laboral. Estas dinámicas facilitan el reconocimiento de los riesgos a partir de la experiencia directa y complementan los contenidos técnicos entregados por SENDA. El programa también incorpora acciones destinadas a promover el autocuidado y estilos de vida saludables, reconociendo que la prevención del consumo también se vincula con factores de bienestar personal y familiar.

En la misma línea, se desarrollan actividades recreativas, familiares y comunitarias orientadas a reforzar los mensajes preventivos mediante la participación de los equipos. Estas incluyen dinámicas grupales, juegos preventivos, concursos familiares con temáticas de autocuidado, pausas activas y actividades deportivas, que permiten ampliar los espacios de diálogo y acercar los contenidos de forma práctica y cercana. Algunas de estas iniciativas incorporan contenidos vinculados a la salud mental y al bienestar emocional, integrando estos aspectos dentro del enfoque preventivo. Finalmente, la empresa difunde material educativo que complementa los contenidos abordados en las charlas y en las distintas actividades preventivas desarrolladas durante el año.

La implementación sostenida de estas acciones ha fortalecido el conocimiento de los equipos respecto de los riesgos asociados al consumo de alcohol y otras sustancias, promoviendo una actitud más activa frente a la seguridad personal y colectiva. La alianza con SENDA y la planificación anual del programa han permitido mantener una estrategia preventiva continua y adaptable a las distintas operaciones, incluidas aquellas vinculadas a Enap.

La experiencia de ISS Chile muestra que abordar este tema mediante información clara, actividades prácticas y apoyo técnico especializado facilita su incorporación en la vida cotidiana de las operaciones y promueve conductas responsables en los equipos.



### Viajes seguros comienzan con conductoras/es seguras/os: el compromiso de Viggo con la seguridad vial

Como empresa de transportes, la seguridad para Viggo constituye un factor crítico. En este tipo de operaciones, la condición en que se presenta el/la conductor/a resulta un elemento central para resguardar la vida de las/os pasajeras/os y de las/os propias/os trabajadoras/es. A partir de esta realidad, la organización identificó la necesidad de contar con mecanismos que aseguraran que los servicios de conducción se realizaran libres de alcohol y otras sustancias, con el fin de reducir la probabilidad de incidentes asociados a su consumo y asegurar el cumplimiento con los requisitos internos, contractuales y normativos aplicables al transporte. Asimismo, la organización reconoció la importancia de disponer de un procedimiento común para todas las operaciones, que permitiera registrar de manera sistemática los resultados de los controles aplicados a las/os conductoras/es, y gestionar oportunamente los casos positivos o las situaciones de sospecha.

En este contexto, Viggo puso en marcha el programa "Control de alcohol y drogas a conductoras y conductores", cuyo objetivo es garantizar que cada inicio de servicio se realice con trabajadoras/es en condi-



ciones adecuadas y asegurar la correcta aplicación de los protocolos definidos. La iniciativa establece la realización de controles de alcotest previos al inicio de cada servicio para el 100% de las/os colaboradoras/es, incorpora controles aleatorios de otras drogas y busca reducir los riesgos asociados a la conducción bajo los efectos de sustancias. Estos controles forman parte de la gestión de riesgo asociado al transporte y permiten aplicar criterios homogéneos en todas las operaciones donde la empresa presta servicios.

La implementación del programa contempla distintos tipos de control. En primer lugar, se instala un alcoholímetro en cada vehículo, el cual exige la realización de una prueba antes de permitir el encendido. Si el dispositivo detecta presencia de alcohol, el sistema bloquea automáticamente el

arranque y el servicio no puede comenzar. En segundo lugar, al llegar a los establecimientos, se aplica un control adicional mediante un alcosensor manual, a cargo de la supervisión directa. Ambos resultados quedan registrados en una plataforma centralizada, la cual permite generar alertas inmediatas ante resultados positivos, fallas de los equipos o rechazos de prueba. Esta plataforma además facilita la trazabilidad diaria de controles y la gestión posterior de la información.

En tercer lugar, la empresa cuenta con un instructivo específico para la toma de muestras de alcotest, que define las responsabilidades de supervisión y de las/os conductoras/es, los equipos a utilizar y el procedimiento completo para la aplicación del control. Este instructivo contempla la verificación del funcionamiento del equipo, la realización de pruebas pasivas ante situaciones de sospecha y la aplicación de pruebas directas cuando corresponde, junto con el registro obligatorio de cada control y el resguardo del material utilizado. Por último, el instructivo detalla las acciones que deben adoptar la supervisión y las jefaturas frente a un resultado positivo, una negativa a realizar la prueba o la presencia de indicios de consumo. Estas medidas incluyen la interrupción inmediata de

las funciones y la activación de los procedimientos administrativos establecidos por la compañía.

En paralelo a los controles de alcotest, Vigggo realiza controles de drogas de manera aleatoria a aproximadamente un 10% de las/os colaboradoras/es. Estos controles se coordinan de forma periódica y tienen como objetivo reforzar la detección temprana de situaciones que puedan comprometer la seguridad del transporte. Para su aplicación, se utilizan kits validados, registros estandarizados y protocolos de notificación.

De forma complementaria, la práctica cuenta con una campaña de comunicación dirigida a las/os conductoras/es, trabajadoras/es operativas/os, pasajeras/os y la comunidad: "El alcohol y las drogas no viajan con nosotros". Esta campaña incluye piezas gráficas y mensajes educativos que explican los efectos del consumo en la conducción y los riesgos asociados a siniestros viales. A esto se suma la campaña interna **"Levanta la mano"**, que insta a las/os colaboradoras/es a informar de manera oportuna a sus jefaturas si no se consideran en condiciones óptimas para conducir antes de comenzar el servicio. Esta iniciativa busca anticiparse al inicio del servicio, promoviendo una conducta preventiva y la identificación temprana de factores de riesgo.

La incorporación progresiva de tecnologías para automatizar los controles y gestionar los datos ha permitido fortalecer la trazabilidad de los resultados y mejorar la aplicación del protocolo. La existencia de un control doble -alcoholímetro en el vehículo y alcotests en el acceso- reduce de manera significativa la probabilidad de que un servicio se inicie con un/a conductor/a bajo los efectos del alcohol. Junto con estas acciones, se realizan controles aleatorios de sustancias ilícitas, supervisión en ruta y estandarización de criterios en todas las operaciones, lo que refuerza el enfoque preventivo de la iniciativa.

En el marco de buenas prácticas laborales de las EE.CC. de Enap, esta experiencia muestra como la prevención del consumo de alcohol y drogas en el trabajo puede gestionarse mediante un conjunto de controles previos al servicio, herramientas tecnológicas y campañas de sensibilización que operan de forma complementaria.



## Otras prácticas preventivas en control de alcohol:

### Automatización del control de alcohol en faena: alcotest estacionario en Weatherford Internacional Chile

Otra empresa que participó en esta categoría es Industrial Weatherford International Chile, cuya operación se enfoca en la prestación de servicios para campos petroleros en Latinoamérica y Chile, donde presta servicios para Enap Magallanes. Dado que sus operaciones se desarrollan en zonas de riesgo controlado, la empresa identificó la necesidad de contar con un sistema de control más autónomo, trazable y estandarizado que permitiera verificar las condiciones de ingreso de las/os trabajadoras/es. En este marco, se implementó el dispositivo BAS-20, un equipo de medición estacionario y sin contacto que permite realizar el alcotest de forma autónoma, identificar a cada persona mediante su RUT y registrar evidencia fotográfica del proceso, con el fin de resguardar la validez de los resultados.

La puesta en marcha del sistema consideró la definición de un protocolo de control, la capacitación de las/os trabajadoras/es responsables y la instalación del equipo en el acceso principal de la faena. El dispositivo se integró a un software que consolida los



resultados y envía alertas automáticas ante eventuales desviaciones. Desde su implementación, se han registrado más de 1.500 controles, lo que ha permitido reducir el margen de error asociado a la aplicación manual de esta prueba y reforzar el cumplimiento del reglamento interno que prohíbe el ingreso de personas a terreno bajo el efecto del alcohol. La práctica se mantiene vigente mediante auditorías periódicas y la revisión continua del procedimiento, lo que la consolida como un mecanismo preventivo permanente dentro de la empresa.

## Abordar el consumo desde la prevención: la política de Aramark

En el contexto de prácticas preventivas, la organización se encontró con la necesidad de contar con un enfoque estructurado que promoviera una cultura preventiva en torno al consumo de alcohol y drogas en el ámbito laboral, además de sensibilizar a las/os trabajadoras/es respecto de las consecuencias del consumo problemático y potenciar factores protectores mediante beneficios e instancias de bienestar integral. Para abordar este desafío, Aramark implementó la iniciativa "Política preventiva en el consumo de alcohol y drogas y calidad de vida laboral", desarrollada en el marco del programa "Trabajar con calidad de vida" de SENDA. La iniciativa adoptada permitió ordenar las acciones preventivas a través de una estructura de gobernanza clara. Esta última considera la conformación de un Equipo Preventivo Coordinador, integrado por personas clave e influyentes de la organización y la creación del Sistema de Orientación y Apoyo (SOA), compuesto por las áreas de Prevención de Riesgos, RR.HH., Relaciones Laborales, Beneficios y Atención Social, con roles definidos en materia de orientación, derivación y acompañamiento de casos.

A partir de un diagnóstico organizacional, la empresa estableció un plan de acción integrado a los procesos internos, que incorporó la política preventiva en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, y en las inducciones de trabajadoras/es nuevas/os. En conjunto, se elaboró una estrategia comunicacional de alcance nacional basada en boletines preventivos bimestrales, webinars trimestrales, charlas de sensibilización, material audiovisual corporativo y ferias de bienestar integral. Así también, la implementación se reforzó mediante el funcionamiento regular del SOA, el acceso a apoyo psicológico a través del programa Sanamente y la activación de redes externas para la atención individual de trabajadoras/es y familias. En los contratos vinculados a Enap, la empresa desarrolló 17 actividades entre 2021 y 2024, con una participación de 510 trabajadoras/es. Actualmente, el proceso de inducción se encuentra operativo y cuenta con 121 trabajadoras/es de Enap que han formalizado la toma de conocimiento de la política. Durante el periodo analizado no se registraron casos de consumo problemático en las instalaciones.



## **Enap y la prevención de consumo de alcohol y drogas en espacios laborales**

Enap ha abordado esta materia de manera integral y formal, estableciendo la **Política Corporativa de Prevención de Adicciones**. Esta política define la prevención como un **proceso activo** que busca modificar la formación integral y la calidad de vida de las personas, fomentando el autocontrol y la **resistencia colectiva** ante el uso de estas sustancias, y concibiendo la prevención como una responsabilidad compartida por toda la organización. El enfoque de la empresa prioriza el **cuidado de la vida y la rehabilitación temprana** sobre la sanción, utilizando la detección oportuna y los mecanismos de apoyo como herramientas clave.

El Departamento de Gestión Terceros de Refinería Aconcagua materializó este compromiso a través de programas de prevención y apoyo, siendo un hito la participación exitosa a nivel nacional en el Programa **"Trabajar con Calidad de Vida"** del SENDA. El programa, con sus inicios en año 2017, fue reconocido en agosto de 2025, instancia en la que se destacó la experiencia de Enap en la formación de monitoras/es, las jornadas preventivas y la visibilización del rol del Equipo Preventivo Coordinador (EPC). Al término de esta jornada, Enap fue distinguida con el reconocimiento de **"Comunidad comprometida con la prevención del consumo de alcohol y drogas"**. En la ocasión, SENDA Valparaíso señaló: **"Es un ejemplo que buscamos extrapolar a otras empresas. Enap pone en el centro a sus trabajadoras/es contratistas, reconociendo el impacto de estas acciones"**.

Adicionalmente, la empresa ha extendido activamente su cultura preventiva a las EE.CC. A través de la Dirección Corporativa de Gestión de Terceros, Enap, junto a Mutual Capacitaciones, realizó una serie de actividades de sensibilización y formación. Estas incluyeron un **seminario en línea** sobre el marco normativo y la implementación de políticas, así como **cuatro talleres presenciales** en unidades clave como Refinería Aconcagua, Refinería Bío Bío, DAO San Fernando y Enap Magallanes. Estas instancias buscan no solo asegurar el cumplimiento de la Política de **Alcohol y Drogas**, sino también mantener actualizadas a las EE.CC. en las nuevas normas laborales y fomentar un diálogo enriquecedor para construir una cultura preventiva sólida en todo el ecosistema laboral.

Para dimensionar concretamente los logros de la empresa en esta materia, a continuación, se detallan las principales acciones impulsadas por Enap:

- Implementación de la **Política Corporativa de Prevención de Adicciones**, que define la prevención como un proceso activo y una responsabilidad compartida, priorizando el **cuidado de la vida y la rehabilitación temprana**.
- Participación y egreso exitoso de **Enap Magallanes** del programa **"Trabajar con Calidad de Vida"** de SENDA, con foco en la capacitación por segmentos, la formación de monitoras/es y el rol del Equipo Preventivo Coordinador (EPC).
- Despliegue de un programa de capacitación para EE.CC., que incluyó un **seminario en línea y cuatro talleres presenciales** en unidades operativas clave (ERA, ERBB, DAO y Magallanes).
- Recepción del reconocimiento **"Comunidad comprometida con la prevención del consumo de alcohol y drogas"** otorgado por SENDA.



## Otros ámbitos: temática abierta

**¿Qué entendemos por temáticas abiertas?:** refiere a la categoría para prácticas que no se asocian a los ámbitos anteriores, pero que igualmente constituyen buenas prácticas laborales destacables para incluir en esta recopilación.

**¿Por qué es relevante incluir esta categoría?:** la realidad laboral es dinámica y los desafíos evolucionan constantemente. Esta categoría proporciona la flexibilidad necesaria para que el Banco de Buenas Prácticas Laborales no quede obsoleto, ya que permite capturar iniciativas que responden a nuevos desafíos, fomenta el reconocimiento a la creatividad y a las soluciones únicas de las Empresas Contratistas, y asegura que el repositorio refleje la vanguardia de la gestión de personas.

### Mirar antes de partir, aprender en ruta: la gestión preventiva de la conducción en Weatherford International Chile

El grupo identificó la necesidad estratégica de implementar mecanismos preventivos de seguridad vial. Esta situación responde a la naturaleza operativa de sus actividades en terreno, las cuales implican desplazamientos frecuentes de trabajadoras/es con cargas de alto tonelaje y una exposición continua a riesgos viales. Ante este escenario, la empresa reconoció la importancia de contar con herramientas que permitieran evaluar las condiciones de las/os colaboradoras/es previo a la conducción y monitorear su desempeño durante los trayectos, con el propósito de reducir incidentes, mejorar la seguridad vial y fortalecer una cultura de manejo responsable.

Como solución, Industrial Weatherford International Chile integró a su estructura dos iniciativas complementarias enfocadas en momentos críticos del proceso de conducción. La primera iniciativa corresponde al sistema SmartDrive, cuyo fin consiste en monitorear y registrar eventos críticos de conducción para identificar conductas inseguras y fortalecer la retroalimentación preventiva hacia las/os conductoras/es. Su implementación contempló un diagnóstico inicial de la flota y de los perfiles de

conducción, la instalación de dispositivos equipados con cámaras duales (orientadas tanto a la ruta como al interior del vehículo), y la configuración de alertas visuales y sonoras que advierten al/la conductor/a ante situaciones de riesgo, tales como distracción, somnolencia o maniobras inadecuadas.

El sistema de grabación del SmartDrive se activa exclusivamente ante eventos críticos, como frenadas bruscas, giros repentinos o exceso de velocidad, o mediante activación manual posterior a incidentes, generando registros breves que son analizados por el equipo de supervisión. En particular, SmartDrive ha permitido contar con registros objetivos en video de eventos críticos, priorizar riesgos según su frecuencia y severidad, y fortalecer los procesos de retroalimentación y supervisión basados en evidencia concreta. La disponibilidad de esta información facilita el análisis de causas raíz, el refuerzo de prácticas de manejo seguro y la elaboración de reportes objetivos que sustentan la toma de decisiones preventivas, contribuyendo a una mejora sostenida de la seguridad vial como componente integral del sistema de gestión de riesgos de la organización.

La segunda iniciativa destacada corresponde al test de control de fatiga, una he-

rramienta digital integrada en el sistema corporativo de gerenciamento de viajes y diseñada para verificar la capacidad de atención, reacción y estado de alerta de las/os conductoras/es antes de iniciar cualquier desplazamiento, reduciendo significativamente la probabilidad de incidentes asociados a fatiga o disminución de concentración. Su adopción establece la aplicación obligatoria del test previo al inicio de cada viaje, a través de una plataforma digital que presenta estímulos visuales con tiempos máximos de respuesta definidos. El software también incorpora advertencias progresivas, un número limitado de intentos y períodos de espera ante fallas reiteradas, además de alertas automáticas dirigidas a las jefaturas cuando se detectan condiciones de riesgo.

La plataforma proporciona paneles de control con estadísticas de desempeño, tiempos de reacción y tasas de aprobación, facilitando el seguimiento de patrones de fatiga y la adopción oportuna de medidas preventivas. Desde el punto de vista operativo, su ejecución demanda un costo de mantenimiento mínimo y posee una alta escalabilidad hacia otros contratos de Enap. Su despliegue en nuevas áreas solo requiere la adecuación de parámetros en el software y un programa de capacitación inicial.

Un logro destacable de esta iniciativa ha sido la reducción de la clasificación de riesgo de la empresa ante la mutualidad, pasando de un nivel alto a bajo, lo que constituye un hito relevante tanto en términos de seguridad como de impacto económico.

En el marco de los contratos vinculados a Enap, estas herramientas han fortalecido el control preventivo de la conducción en faenas, aportando a la reducción del riesgo operacional y al ordenamiento de los procesos de supervisión. Así también, han beneficiado a más de 40 trabajadoras/es asociadas/os a estos contratos, fortaleciendo los controles previos y durante la conducción.

La experiencia de la compañía demuestra cómo la innovación permite abordar desafíos emergentes en seguridad vial. La integración de tecnología y evaluaciones preventivas logra estructurar la mitigación de riesgos, brindando apoyo directo a las/os conductoras/es y generando datos estratégicos para la mejora continua de los procesos.

## Otros casos relevantes:

### Cuando la técnica protege: mejora en el desmontaje de ruedas de camiones en Weatherford Internacional Chile

Otras de las iniciativas de esta empresa es la "Mejora en el desmontaje de ruedas de camión", orientada a mejorar la seguridad en las labores de mantención de su flota. La iniciativa surge frente a un riesgo recurrente en operaciones que requieren el desmontaje de ruedas de equipos pesados, una tarea que involucra un alto esfuerzo físico, riesgo de atrapamiento y dificultades para asegurar la estabilidad de componentes de gran peso durante la manipulación. Para enfrentar esta problemática, la empresa incorporó un carro hidráulico especialmente diseñado para sostener, elevar y retirar ruedas de camión de forma controlada, permitiendo incluso el desmontaje simultáneo de dos ruedas. El procedimiento considera el posicionamiento del carro bajo la rueda, el ajuste del soporte hidráulico y la sujeción de la pieza mediante un sistema de seguridad, lo que posibilita la extracción con un mínimo esfuerzo manual. La implementación de esta solución permitió estandarizar el proceso de desmontaje, reducir la exposi-

ción a maniobras de alto riesgo y disminuir significativamente la exigencia física para las/os trabajadoras/es, contribuyendo a un control más efectivo de los riesgos asociados a las labores de mantención de vehículos pesados.

### "Estoy al 100": el compromiso de Viggo con la salud y bienestar de sus equipos

La organización implementó la iniciativa "Estoy al 100 Viggo", orientada a promover la salud y la calidad de vida de sus conductoras/es y sus familias. El programa tiene como objetivo entregar contenidos preventivos y apoyo en salud, fortaleciendo el autocuidado y el bienestar integral como parte de la gestión de personas de la empresa. Este se implementa mediante un curso compuesto por siete cápsulas digitales que abordan temáticas como salud preventiva, alimentación saludable, manejo del estrés,

higiene del sueño y activación corporal de presentación que explica los servicios de salud disponibles y los mecanismos para acceder a atención médica a distancia. En conjunto, estas acciones permiten entregar información clara y accesible, reforzar hábitos de autocuidado y disponer de un canal permanente de orientación en salud, integrando el bienestar como un componente relevante del modelo de apoyo a los equipos de Viggo.





En conclusión, el conjunto de iniciativas expuestas en este capítulo evidencia que el ecosistema de EE.CC. de Enap no solo ha logrado responder a las exigencias normativas, sino que ha comenzado a integrar la gestión de las/os trabajadoras/es como un habilitador de la operación. No obstante, el valor de este repositorio no reside únicamente en la suma de sus partes, sino en la capacidad de identificar patrones, brechas y fortalezas comunes que definen el estado actual de nuestra industria.

Con este propósito, la siguiente sección de **Análisis transversal** profundiza en una mirada global sobre el nivel de madurez de estas prácticas, evaluando su sostenibilidad y capacidad de réplica. Este análisis permitirá identificar tanto las barreras estructurales que limitan el surgimiento de nuevas innovaciones —como el mindset o mentalidad gerencial y la disponibilidad de herramientas— como las oportunidades estratégicas que permitirán a los equipos de liderazgo proyectar una gestión de personas, alineada con los desafíos futuros de las empresas.



## Análisis transversal

La presente sección ofrece una lectura transversal de las buenas prácticas laborales sistematizadas en el ecosistema de Empresas Contratistas de Enap. El propósito es sintetizar y evaluar, desde una perspectiva sistémica, los factores críticos de éxito que determinan la efectividad de estas iniciativas, abstrayendo aprendizajes transferibles para organizaciones que operan en contextos de alta exigencia operacional.

El análisis sugiere que el impacto de una buena práctica laboral es directamente proporcional a su nivel de integración dentro de la estrategia del negocio. Mientras más se encuentran asociadas a desafíos estratégicos de la empresa, las iniciativas reciben la prioridad necesaria para ser apoyada por distintos sistemas al interior de la organización y sostenerlas en el tiempo. Las iniciativas más robustas no operan como acciones aisladas o reacciones puntuales, sino que logran articular dos dimensiones críticas: **la continuidad operacional y los procesos formales de gestión de personas**. Al integrarse estas dos condiciones, las prácticas trascienden el carácter de "intervención específica" para transformarse en marcos de gestión duraderos. Bajo esta lógica, la sostenibilidad de una práctica reside en su incorporación orgánica en la

cultura organizacional, facilitando su apropiación por parte de los equipos y su traducción en conductas concretas que optimizan la ejecución del trabajo cotidiano.

A partir de la evidencia recopilada, se observa una arquitectura común en el diseño e implementación de estas soluciones, independiente de la diversidad de rubros o tamaños de las organizaciones. Este análisis no busca homogeneizar las experiencias, sino identificar los **principios orientadores** que sirven como referencia para elevar el estándar de desempeño de todo el ecosistema contratista de Enap.

### Patrones comunes en las buenas prácticas laborales de EE.CC.

#### Formalización y estandarización: de la voluntad individual al sistema integrado

Un patrón fundamental que se observa en la madurez de las Empresas Contratistas es la transición desde acciones aisladas hacia una estructura de gestión robusta. Si bien gran parte de las buenas prácticas surgen originalmente para responder a normativas legales, exigencias contractuales de Enap o estándares de seguridad, las organizaciones que logran los mejores resultados

son aquellas que consideran estas obligaciones solo como un punto de partida. La clave de su éxito reside en la capacidad de transformar una "buena intención" en un procedimiento formal que asegure la continuidad de la práctica a través del tiempo, independientemente de los cambios en los liderazgos o el entusiasmo de personas particulares.

Esta formalización se materializa a través de la creación de políticas, protocolos y manuales de procedimiento que actúan como una herramienta estratégica para garantizar la coherencia y la trazabilidad de las operaciones. En un contexto donde las empresas gestionan dotaciones amplias y distribuidas en múltiples faenas geográficas, contar con un marco de actuación estandarizado es vital para asegurar que la calidad del servicio y la seguridad de las personas se mantengan constantes. No obstante, el análisis de las prácticas demuestra que el documento por sí solo no garantiza efectividad; las empresas que destacan son las que logran un equilibrio dinámico: mantienen procesos ordenados y estandarizados, pero lo suficientemente flexibles para adaptarse a las particularidades de la operación en terreno, evitando que la norma se convierta en una estructura rígida desconectada de la realidad diaria.

Un ejemplo emblemático de esta lógica de institucionalización es la adopción voluntaria de la NCh 3262:2021 por parte de empresas como Ingeniería e Innovación S.A. y J.E.J Ingeniería S.A. Al operar bajo este marco técnico, estas organizaciones han logrado integrar estándares medibles en procesos críticos como el reclutamiento, las remuneraciones y la promoción interna. Elevar la práctica al nivel de política corporativa, asegura que la equidad y la gestión de personas dejen de ser respuestas puntuales para convertirse en un pilar de la estrategia del negocio, garantizando así su sostenibilidad y su impacto en la reputación organizacional.

### Inclusión con enfoque de fondo

En materia de **diversidad e inclusión**, el análisis transversal revela que las EE.CC. de Enap están transitando desde una mirada reactiva —basada meramente en el cumplimiento de cuotas legales como la Ley 21.015— hacia una **inclusión con enfoque de fondo**. Este patrón se caracteriza por un esfuerzo consciente de las organizaciones para identificar y derribar las barreras estructurales, arquitectónicas y actitudinales que limitan la participación plena de las personas.

Este desarrollo se observa con claridad en dos dimensiones. Por un lado, la apertura de espacios tradicionalmente masculinizados, como el programa “Más Mujeres al Volante” de Viggo, donde la equidad de género no se limita a la contratación, sino que implica una adecuación de la cultura de equipo y de la infraestructura operativa. Por otro lado, en la inclusión de personas con discapacidad, iniciativas como “Yo me Acredito” de Aramark o las campañas de Pares y Álvarez muestran un compromiso con la regularización y el acompañamiento de quienes ya forman parte de la dotación.

Lo que hace que estas prácticas sean de “fondo” es su capacidad de generar un cambio en la identidad de la empresa. No se trata de acciones puntuales, sino de programas de sensibilización y ajustes razonables que buscan la estabilidad laboral y la dignidad del/de la trabajador/a. Al integrar la diversidad como un pilar estratégico, las EE.CC. no solo fortalecen su reputación y cumplimiento normativo, sino que enriquecen su clima laboral y robustecen su cadena de valor, demostrando que una cultura inclusiva es, en última instancia, más resiliente y productiva.

### Modernización tecnológica: digitalización para la transparencia y el control en tiempo real

Un tercer patrón es la acelerada adopción de soluciones digitales para gestionar procesos que históricamente dependían de soportes físicos. El análisis revela que este desplazamiento hacia la tecnología no responde a una simple búsqueda de modernidad estética, sino que constituye una decisión estratégica para robustecer la trazabilidad operativa y garantizar la disponibilidad de evidencia sólida ante auditorías, fiscalizaciones o requerimientos de Enap.

Esta transición se manifiesta con fuerza en dos dimensiones críticas de la gestión. Por un lado, la digitalización de la **experiencia del/la colaborador/a y los procesos administrativos**, donde empresas como Incosec han implementado softwares integrados que automatizan trámites y centralizan la documentación. Por otro lado, en el ámbito de **excelencia operativa y seguridad**, el uso de plataformas como DataScope de Aramark o dispositivos de control de precisión de empresas como Viggo y Weatherford (especialmente en el control de alcotest y monitoreo de condiciones), permite una supervisión basada en datos frescos y objetivos. Esta capacidad de monitoreo en tiempo real no solo reduce el error humano

y la carga administrativa de las/os supervisoras/es, sino que eleva los niveles de confianza del cliente al ofrecer un servicio con visibilidad total sobre el cumplimiento de los estándares.

El impacto de este patrón es profundo: al digitalizar los procesos, las soluciones se vuelven más ágiles y fáciles de replicar en diferentes frentes de trabajo o contratos. El uso de aplicaciones móviles y paneles de control (dashboards) facilita que tanto supervisoras/es como colaboradoras/es se apropien de la práctica laboral, ya que perciben la tecnología como un soporte que simplifica su tarea y garantiza su seguridad. En definitiva, la modernización tecnológica en las EE.CC. actúa como un motor de transparencia que profesionaliza la relación entre el mandante y el contratista, asegurando que la continuidad operacional esté respaldada por información precisa e inalterable.

### Seguridad de inicio a fin

Finalmente, se observa una clara tendencia hacia la **integración de la seguridad en el diseño operativo**. Las prácticas analizadas revelan que las empresas ya no tratan la seguridad como una actividad separada o una “pausa” necesaria en el trabajo, sino

como un elemento que forma parte del proceso productivo mismo. Esto indica una madurez en la forma de trabajar, donde la eficiencia no se busca a costa de la rapidez, sino a través de procesos bien diseñados que evitan incidentes y detenciones imprevistas. Al integrar los controles de riesgo dentro de los pasos de la operación, las empresas aseguran la continuidad del servicio y demuestran que el trabajo “bien hecho” es aquel que cumple con los objetivos de producción cuidando la integridad de las personas y los equipos bajo un solo estándar de ejecución.

Es por ello que en el análisis de las EE.CC. es la comprensión de que la seguridad no es solo un conjunto de normas, sino un proceso de aprendizaje continuo que debe ser resguardado. Las prácticas de mayor impacto se alejan del modelo tradicional de “inducción rápida” para avanzar hacia un enfoque de **aprendizaje protegido**, diseñado especialmente para grupos críticos como colaboradoras/es jóvenes o trabajadoras/es que ingresan por primera vez al sector industrial.

Este patrón se manifiesta en la creación de itinerarios de integración técnica donde la persona trabajadora no es expuesta de inmediato a operaciones de alto riesgo. En su lugar, empresas como Erres SpA (con

su programa BEL) o Conecta, han institucionalizado rutas donde el aprendizaje se produce en entornos controlados de menor presión. Esta metodología permite que el/la colaborador/a adquiera “memoria procedimental” y confianza técnica bajo la supervisión de tutoras/es o mentoras/es experimentados antes de asumir funciones de plena responsabilidad.

Desde una perspectiva operativa, este enfoque reduce drásticamente la probabilidad de incidentes por falta de experiencia y aumenta la retención de talento, ya que el/la trabajador/a se siente valorado/a y cuidado/a por la organización. En definitiva, las Empresas Contratistas están demostrando que la seguridad de procesos comienza con una gestión del aprendizaje que reconoce los tiempos de adaptación humana, transformando la capacitación en una herramienta de protección activa y no solo en un requisito administrativo.

La identificación de estos patrones comunes permite concluir que las EE.CC. no solo están implementando acciones, sino que están configurando una base sólida de gestión que profesionaliza la relación con el mandante. Sin embargo, para entender el valor real de este Banco de Buenas Prácticas Laborales, no basta con identificar qué elementos comparten las iniciativas,

sino que es fundamental evaluar el grado de consolidación que han alcanzado. Por ello, el siguiente apartado analiza el **nivel de madurez** de estas prácticas, examinando dimensiones críticas como su impacto medible, su capacidad de mantenerse en el tiempo y su potencial para ser replicadas en otros contextos operativos, proyectando a la vez los desafíos necesarios para alcanzar la excelencia en el mercado actual.

### Nivel de madurez de las mejores prácticas en EE.CC.

La conversación con diversas empresas, el análisis y revisión de sus iniciativas y la evidencia que estas presentan, permite determinar que las EE.CC. de Enap presentan un avance significativo en su alineación con los estándares esperados del mercado, situándose al nivel de las mejores prácticas observadas en diversas industrias a nivel nacional e internacional.

### Relevancia, alcance e impacto: alineación con el negocio y resultados concretos

Desde una perspectiva de madurez, las prácticas analizadas demuestran una alta pertinencia técnica, incidiendo directamente en variables relevantes para el

éxito de la operación: la seguridad de los procesos, la continuidad del servicio, la estabilidad de los equipos y el cumplimiento riguroso de los marcos contractuales con Enap. El **alcance** de estas iniciativas ha superado la acción aislada; hoy se observa una incorporación de metodologías estructuradas en áreas clave como la gestión de compensaciones y el desarrollo de carrera, lo que refleja una visión de largo plazo en la gestión del talento.

En cuanto al **impacto**, diversas iniciativas presentan evidencia concreta de mejora, reflejada en indicadores tangibles como la reducción de la tasa de incidentes, el aumento en el cumplimiento de auditorías y una mejora sustantiva en la eficiencia administrativa. Destaca especialmente cómo la madurez en los procesos de inclusión ha derivado en una mayor estabilidad laboral, demostrando que cuando la práctica es relevante y tiene un alcance organizacional, los resultados impactan directamente en la sostenibilidad operativa y financiera de la empresa.

### Sostenibilidad y replicabilidad: la institucionalización como eje de permanencia

La **sostenibilidad** de estas buenas prácticas se sustenta, primordialmente, en su alto grado de institucionalización. El análisis

lisis revela que las iniciativas más maduras son aquellas que cuentan con políticas formales, revisiones periódicas, capacitación recurrente e indicadores de seguimiento claros. Al estar integradas en la estructura documental y estratégica de la empresa, estas prácticas demuestran una mayor capacidad de mantenerse vigentes y efectivas frente a cambios operacionales o transiciones en los liderazgos, evitando que el conocimiento se pierda.

Por su parte, la **replicabilidad** se ve fortalecida por el diseño flexible de las iniciativas. Las empresas que han alcanzado niveles de madurez superior diseñan sus prácticas con criterios de adaptabilidad, lo que permite que una solución exitosa en un contrato específico sea transferida y ajustada a otros contextos productivos dentro del ecosistema de Enap. Esta capacidad de escalabilidad es un indicador claro de una organización que no solo resuelve problemas puntuales, sino que construye modelos de gestión transferibles y escalables.

### Actualización respecto al mercado y desafíos de futuro

En último término, el nivel de madurez se refleja en la adopción voluntaria de marcos reconocidos por la normativa vigente, como la **NCh 3262:2021**, y el uso creciente de herramientas digitales orientadas a asegurar la toma de decisiones basada en evidencia. Las Empresas Contratistas no solo están cumpliendo con lo solicitado, sino que están adoptando estándares de clase mundial que elevan la competitividad de toda la cadena de valor de Enap.

Sin embargo, para aspirar a la excelencia absoluta, el desafío futuro radica en transitar de una gestión reactiva a una **analítica predictiva**, utilizando la trazabilidad digital para anticipar riesgos. Asimismo, la consolidación total requerirá profundizar en la salud mental y la corresponsabilidad, transformando la "buena práctica" en un estándar cultural innegociable que garantice la sostenibilidad de la operación en los escenarios complejos del futuro.

### Aspectos que limitan la capacidad de las EE.CC. para generar buenas prácticas y rol de los equipos gerenciales

A pesar de los avances identificados, el análisis transversal revela la existencia de barreras estructurales y culturales para la innovación en las EE.CC. Identificar estos limitadores es el primer paso para que los equipos puedan removerlos y potenciar el impacto de su gestión.

#### La mentalidad gerencial y de gestión de personas: del cumplimiento al impacto de negocio

Uno de los principales limitadores es una mentalidad que aún percibe a las áreas de gestión de personas como equipos de soporte administrativo y no como socios estratégicos de la operación. Cuando la gerencia impulsa una práctica solo por "cumplir" con un requisito de Enap, la iniciativa pierde su capacidad de **impactar el negocio**.

- **El desafío:** las prácticas más exitosas son aquellas donde la alta dirección entiende que una mejora en el clima o en la inclusión reduce la rotación y, por ende, baja los costos de reclutamiento y entrenamiento, mejorando la conti-

nuidad operacional. Si el equipo gerencial no "compra" esta visión, la práctica carecerá de los recursos y la prioridad necesaria para prosperar.

#### Cultura organizacional y la resistencia al cambio: movilizar a la gente

Implementar una buena práctica requiere movilizar a la organización, lo cual choca frecuentemente con culturas rígidas o trabajadoras/es desmotivadas/os. El interés de la gente es un factor crítico; si las/os trabajadoras/es perciben que la nueva práctica es una "carga de trabajo extra" y no un beneficio o una mejora en su seguridad, la implementación fracasará por resistencia pasiva.

- **El desafío:** la falta de comunicación efectiva desde el liderazgo impide que las personas se apropien de las iniciativas. Movilizar a la gente requiere líderes de terreno que expliquen el "por qué" y el "para qué", transformando la cultura de "tengo que hacerlo" a "quiero hacerlo porque me beneficia".

#### El factor costo y la evaluación de retorno

El **costo de la práctica** es, a menudo, la barrera más citada. Muchas Empresas Contratistas operan con márgenes ajustados

y ven cualquier inversión en innovación como un riesgo financiero. Sin embargo, la limitación real no es el costo en sí, sino la incapacidad de medir el **retorno de la inversión (ROI)** de la práctica laboral.

- **El desafío:** al no contar con indicadores que muestren cuánto dinero se ahorra al prevenir un accidente o al mejorar la productividad mediante una herramienta digital, los equipos gerenciales tienden a recortar estos presupuestos ante la primera urgencia económica. La falta de herramientas de medición de impacto financiero limita la expansión de las mejores prácticas.

**La urgencia operativa frente a la sostenibilidad**

Por último, la presión por la “meta del día” en la faena suele asfixiar los procesos de mejora continua. Los equipos gerenciales que están en “modo incendio” permanente rara vez logran consolidar prácticas de largo plazo.

- **El desafío:** para superar esta limitación, es necesario que la gestión de personas deje de ser vista como algo externo que “quita tiempo” a la faena y pase a ser el método mediante el cual se alcanza la meta operativa de forma segura y eficiente.

**Oportunidades de mejora**

Una primera oportunidad de mejora para futuras versiones del Banco de Buenas Prácticas Laborales se vincula con la optimización del proceso de recopilación de información. Una de las brechas más relevantes identificadas durante el levantamiento apunta a los tiempos de respuesta de las Empresas Contratistas en el envío de información y antecedentes solicitados por el equipo encargado del análisis de las prácticas. En varios casos, las EE.CC. presentaron demoras para responder a las solicitudes, aclarar dudas o reunir la evidencia requerida, lo que dificultó cumplir con los plazos inicialmente definidos para el proceso.

Otra oportunidad relevante es fortalecer la estandarización de la información presentada en el banco. En este sentido, la definición más clara de elementos como el alcance, dotación impactada, tipo de evidencia, indicadores de seguimiento y mecanismos de comunicación interna permitiría no solo comparar experiencias e iniciativas, sino también visibilizar qué prácticas logran instalarse efectivamente en la organización y cuáles enfrentan mayores dificultades de difusión y apropiación.

Asimismo, se recomienda ampliar el abanico de temáticas abordadas para incorporar otros desafíos emergentes vinculados a las nuevas formas de trabajo y a la creciente era de la digitalización. Ámbitos como la desconexión digital en la jornada laboral, la coordinación remota, la gestión del cambio tecnológico, la inclusión o la ciberseguridad, aparecen como extensiones naturales de prácticas ya presentes en el banco, y que podrían ser abordados desde otras miradas.

Finalmente, se identifica la oportunidad de sistematizar la comunicación interna, especialmente en empresas con dotaciones distribuidas en múltiples contratos o faenas. La experiencia analizada muestra que contar con canales claros para la difusión de políticas, protocolos, beneficios y cambios operativos facilita la implementación de buenas prácticas, evitando interpretaciones dispares y reduciendo la dependencia de la comunicación informal. Este aspecto resulta importante en prácticas que requieren un mensaje consistente y coherente.



## Conclusiones y recomendaciones para la implementación



**La implementación del Banco de Buenas Prácticas Laborales por parte de la Dirección de Gestión de Terceros de Enap constituye un hito relevante en la evolución del vínculo entre la empresa mandante y su ecosistema de Empresas Contratistas.**

El desafío asumido a través de esta iniciativa fue ambicioso: identificar, sistematizar y visibilizar iniciativas proactivas desarrolladas por las propias EE.CC. que aportaran al fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y a la optimización de sus prácticas internas, poniendo este conocimiento a disposición de todo el ecosistema para su adopción, adaptación e inspiración futura. Este esfuerzo implicó no solo convocar a un número significativo de empresas, sino también hacer visible un conjunto de prácticas que, en muchos casos, permanecen ocultas tras la urgencia operativa del día a día.

La recopilación de prácticas destacadas en ámbitos como la equidad de género y la conciliación, la inclusión laboral de personas con discapacidad, la innovación y optimización de procesos, el mejoramiento de la gestión de personas y la prevención del consumo de alcohol y drogas en contextos laborales permitió cumplir de manera satisfactoria el objetivo inicial de esta

importante iniciativa. Las buenas prácticas laborales identificadas en cada dimensión permitieron comprobar que existe multiplicidad de iniciativas de alto valor ocurriendo en las EE.CC., pero también demostró que éstas existen también no solo en algún ámbito particular, sino que a través de un variado rango de temáticas. A través de esta publicación —y del proceso de diálogo que la acompañó— Enap no solo reconoce formalmente los esfuerzos de sus EE.CC., sino que crea un espacio estructurado de aprendizaje colectivo que beneficia simultáneamente a las/os trabajadoras/es, a las propias empresas y a la compañía, fortaleciendo así la calidad y sostenibilidad de su cadena de valor.

Uno de los principales desafíos del proceso fue lograr movilizar al ecosistema contratista para que identificara y compartiera sus mejores prácticas. El análisis posterior permite reconocer dos factores críticos de éxito: por una parte, el diseño de bases de postulación claras, acotadas y alineadas con la realidad operativa de las empresas, que les permitieron comprender con precisión qué se entendía por una buena práctica laboral y cómo debía ser propuesta durante el proceso. Por otra, la capacidad de sistematizar la información solicitada de forma eficiente para las empresas y re-

visores, facilitando la identificación y evaluación de aquellas iniciativas con mayor impacto y potencial de replicabilidad. Este diseño se vio reforzado por los esfuerzos de difusión y acompañamiento impulsados por Enap, que resultaron clave para activar la participación y alcanzar una masa crítica de prácticas relevantes.

Desde la perspectiva del ecosistema de Empresas Contratistas, el Banco de Buenas Prácticas Laborales cumple un rol habilitante fundamental. Permite visualizar que es posible generar impactos significativos en la gestión y en la experiencia de quienes trabajan sin necesariamente recurrir a grandes inversiones, sino muchas veces cuestionando y transformando la forma tradicional de hacer las cosas. Asimismo, instala un espacio de colaboración y aprendizaje entre pares, ofreciendo referentes concretos que permiten comprender el estándar de gestión alcanzado por otras empresas y utilizarlo como punto de comparación para impulsar procesos internos de mejora continua.

Un aprendizaje central del proceso es la necesidad de diferenciar con claridad lo que constituye una buena práctica laboral de aquello que corresponde a estándares mínimos de gestión, exigencias legales o requisitos básicos de habilitación para

operar como contratista. Persisten aún visiones en algunas empresas, que confunden medidas de cumplimiento normativo o la obtención de acreditaciones obligatorias con la existencia de buenas prácticas laborales. Pero estas, por definición, son distintas porque suponen un esfuerzo adicional, intencionado y replicable, orientado a generar valor tanto para las personas como para la organización por sobre las medidas mínimas que resultan necesarias para operar. Iniciativas como este banco contribuyen precisamente a instalar un cambio cultural en la administración de las empresas, promoviendo una lógica donde la mejora continua y la innovación en gestión de personas se integran como parte de la gestión cotidiana, y no como acciones excepcionales.

El análisis de las iniciativas postuladas también evidencia un desafío estructural relevante: la sostenibilidad de las buenas prácticas en el tiempo. Una proporción significativa de estas referían a acciones puntuales o a experiencias que no lograron mantenerse de manera sistemática. Esto pone un énfasis en que el principal desafío no es solo diseñar e implementar buenas prácticas, sino institucionalizarlas, integrándolas en procesos formales, políticas y sistemas de gestión que no

dependan exclusivamente de personas específicas. La sostenibilidad de las prácticas está estrechamente vinculada al compromiso de las jefaturas y de la alta dirección, así como a la capacidad de las organizaciones para distribuir responsabilidades y generar apropiación en los equipos. Por lo mismo, fue también muy relevante que el criterio de la mantención en el tiempo fuera integrado en el proceso de evaluación y selección de las buenas prácticas laborales destacadas.

Adicionalmente, la recopilación generada permitió observar que muchas buenas prácticas siguen siendo concebidas como iniciativas impulsadas y gestionadas principalmente desde la administración de la empresa, con escasa participación activa de las/os trabajadoras/es desde sus etapas iniciales de diseño, y luego en los puntos clave durante la implementación y posterior mejora. Avanzar hacia modelos más participativos, que fomenten la autonomía de los equipos y la corresponsabilidad en la gestión de las prácticas, aparece como una condición clave para fortalecer su impacto y permanencia en el tiempo, porque cuando los equipos participan de su desarrollo y concepción, no solo entienden el por qué es necesaria, también la defienden y promueven como propia.

De cara al futuro, el Banco de Buenas Prácticas Laborales abre múltiples oportunidades de desarrollo. Uno de estos desafíos puede ser la digitalización y disponibilidad permanente del repositorio, que permitiría mantenerlo actualizado y accesible en tiempo real para las EE.CC., potenciando su uso práctico. Asimismo, la replicabilidad periódica de esta iniciativa en ciclos posteriores permitiría enriquecer progresivamente el banco, incorporando nuevas experiencias y elevando el estándar colectivo. Finalmente, el banco puede convertirse en un catalizador de nuevos espacios de encuentro y colaboración entre empresas, donde se compartan aprendizajes, desafíos y soluciones comunes, fortaleciendo una gestión transversal y colaborativa del ecosistema.

En este escenario, Enap se posiciona con un rol clave como articulador, referente y promotor de buenas prácticas laborales, desafiando la clásica lógica del control en la relación con terceros y promoviendo un liderazgo en la colaboración que impulsa el desarrollo, la madurez organizacional y la creación de valor compartido en toda su cadena de Empresas Contratistas.





Descarga aquí la versión digital

Banco de  
**Buenas  
Prácticas  
Laborales**  
Empresas  
Contratistas  
Enap



**80** años

