

Política sobre
Personas

Versión 2

NOVONOR

Índice

1.	OBJETIVO	3
2.	GLOSARIO	3
3.	DISPOSICIONES.....	4
3.1.	NUESTRA CREENCIA	4
3.1.1.	ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA.....	5
3.1.2	SOSTENIBILIDAD	6
3.2	QUIÉNES SOMOS.....	6
	Ética, integridad y transparencia	6
	Espíritu de servir	7
	Determinación.....	7
	Espíritu constructivo y positivo	7
	Creatividad	8
	Comprometimiento	9
3.3	CÓMO LO HACEMOS REALIDAD	9
3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS.....	10
3.3.2	INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	11
3.3.3	LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN	12
3.3.4	CARRERA Y SUCESIÓN	13
3.3.5	REMUNERACIÓN	14
3.3.6	CELEBRACIONES, PREMIOS Y HOMENAJES	15
3.4	NUESTRAS RESPONSABILIDADES CON SALUD, BIENESTAR Y SEGURIDAD	16
3.4.1	SALUD Y BIENESTAR.....	16
3.4.2	SEGURIDAD	16
3.5	NUESTRA VISIÓN DE FUTURO	17
4	REGLAS DE RETENCIÓN DE REGISTROS.....	17
5	ALCANCE.....	17
6	PROCESO DE NOTIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN	18
7	DISPOSICIONES GENERALES	18
	INFORMACIONES DE CONTROL	19

1. OBJETIVO

Esta Política tiene por objetivo reforzar los valores de nuestra cultura, enfocada en la fuerza de las personas como agentes de transformación y direccionar la implantación de prácticas en la gestión de personas.

2. GLOSARIO

Con la intención de estandarizar las expresiones y los términos utilizados a lo largo de esta política, las siguientes palabras y abreviaciones significan:

CA-NOVONOR	Consejo de Administración de Novonor S.A.
CCCPS-NOVONOR	Comité de Cultura, Comunicación, Personas y Sostenibilidad de Novonor S.A.
Ciclo de PA	Proceso de planificación y pacto, seguimiento, evaluación y enjuiciamiento del programa de acción (PA).
Cultura Novonor	Cultura organizativa de Novonor que tiene como base la tecnología empresarial desarrollada por el fundador Norberto Odebrecht
Documentación Orientadora	Documentos formales de Novonor que suministran contenido sobre decisiones, reglas y orientaciones corporativas que son vitales para direccionar el trabajo en la empresa con legitimidad, rastreabilidad y aplicabilidad, debiendo ser observado y practicado por un cierto universo definido de Integrantes.
DP-NOVONOR	Director Presidente de Novonor S.A.
Ética	Sistema de principios morales que nos guía para el bien de las personas y de la sociedad.
Integrante	Personas que trabajan en Novonor en todos los niveles, incluyendo ejecutivos, directores, pasantes y aprendices.
Líderes	Todo Integrante que lidera un equipo.
Novonor	Novonor S.A., empresa holding del Grupo Novonor.
PA	Programa de Acción.
R-Conformidad	Responsable por Conformidad de Novonor S.A.
RAF	Responsable por Apoyo Funcional.
RAF-Personas, Comunicación y Organización	Responsable por Personas, Comunicación y Organización en Novonor S.A.

3. DISPOSICIONES

3.1. NUESTRA CREENCIA

En Novonor, tenemos una tecnología empresarial propia, denominada Cultura Novonor, fundamentada en una filosofía humanista, enfocada en valores y en la fuerza de las personas.

Estos valores y creencias se complementan al arte empresarial con el espíritu de servir, traducido en el compromiso de generar riquezas, con ética, integridad y transparencia, para clientes, usuarios, comunidades, integrantes, accionistas y la sociedad en general.

Nuestros valores están reflejados en un conjunto de **principios fundamentales**, que constituyen las referencias culturales y éticas practicadas por nuestros integrantes:

- Confiamos en el potencial del ser humano y en su voluntad y capacidad de desarrollarse, pues él es el origen y el fin de todas las acciones en la sociedad;
- comunicamos con claridad, respeto y transparencia, y estamos dispuestos a influenciar y ser influenciados, en busca de hacer lo correcto;
- actuamos en sinergia, por medio de la acción coordinada de seres humanos, en busca de la potencialización de resultados comunes;
- colocamos la creatividad al servicio de la superación continua de los desafíos;
- practicamos la colaboración, comprometiéndonos con la superación de los resultados acordados, con la consecuente repartición de la riqueza generada;
- alcanzamos la productividad por la actitud permanente en la práctica de la eficacia, que es buscar lo correcto, y de la eficiencia, que es hacer bien lo correcto;
- creemos que la educación por el trabajo acelera nuestro desarrollo, por medio de la práctica de nuestra cultura y de la continua superación de desafíos; y
- reinvertimos los resultados generados, proporcionando nuevas oportunidades de trabajo, mejores y mayores riquezas para la sociedad, así como la creación de empresas más fuertes y dinámicas.

Principios fundamentales:

- Seres humanos
- Comunicación
- Sinergia
- Creatividad
- Colaboración
- Productividad
- Educación por el trabajo
- Reinversión

Conceptos esenciales:

- Descentralización
- Delegación planificada
- Tarea empresarial
- Resultado
- Responsabilidad social

Conozca los principios fundamentales y conceptos esenciales de nuestra cultura en el libro **Sobrevivir, Crecer y Perpetuar**.

Consulte la **Política de Novonor sobre el Sistema de Conformidad**.

Entre a la línea de ética, un canal seguro y confidencial para que cualquier persona pueda comunicar, sin represalia, comportamientos inadecuados en nuestros ambientes y que violan el compromiso de Novonor con la ética, la integridad y la transparencia.

Forma parte de nuestra cultura actuar con espíritu empresarial de forma descentralizada, con base en la delegación planificada, reforzada por un proceso disciplinado de seguimiento, evaluación y enjuiciamiento. Estimulamos la constante integración y el desarrollo de generaciones de empresarios colaboradores, que actúan a partir de la Pequeña Empresa, con enfoque en la tarea empresarial: proceso continuo de identificar, conquistar y satisfacer a los clientes, con ética, integridad y transparencia, generando riquezas materiales y morales, sirviendo a la sociedad y cumpliendo con nuestra responsabilidad social, con sostenibilidad.

A lo largo de nuestra trayectoria, pasamos por momentos de desafíos y oportunidades. Potenciamos nuestros aciertos, aprendemos con los errores, nos reposicionamos, siempre con enfoque en el futuro. En cada ciclo, asumimos nuevos compromisos, en sintonía con el espíritu del tiempo. Es este espíritu que nos permite progresar y anticipar, de forma dinámica y proactiva, las exigencias de los nuevos tiempos, sin perder la conexión con nuestros valores.

Creemos, con convicción y determinación, que la práctica de nuestra cultura y de nuestras políticas, con actuación ética, íntegra y transparente y el compromiso en promover la diversidad, nos fortalecen y aumentan nuestra competitividad, en el rumbo de la supervivencia, del crecimiento y de la perpetuidad.

3.1.1. ÉTICA, INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA

Por convicción y en consonancia con las expectativas de la sociedad, asumimos el compromiso público de actuar de forma ética, íntegra y transparente.

En Novonor, creemos que las personas son agentes de transformación. De la disciplina de nuestra actuación con ética, integridad y transparencia, se genera el respeto y, por consecuencia, la confianza de las personas.

La ética nos hace actuar de forma correcta siempre, y especialmente cuando nuestras acciones afectan a otras personas, directa o indirectamente. La ética es racional y fundamental para explorar las opciones y tomar decisiones, aplicando los valores correctos. Actuar de forma ética significa hacer lo correcto, incluso cuando tal actitud no sea exigida por ley. Este es el ambiente que fomentamos y valorizamos en Novonor.

Consulte la **Política sobre Sostenibilidad** para saber más sobre nuestros compromisos.

ONU – ODS

Conozca los 17 Objetivos del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en el sitio web de la ONU.

La integridad, manifestada por medio de actitudes y comportamientos, refleja el carácter de cada individuo y es un valor fundamental de nuestra cultura.

Al actuar con transparencia, actuamos de forma abierta, honesta y clara, consolidando relaciones sostenibles y de largo plazo. La transparencia acerca a las personas, estimula el diálogo, refuerza la credibilidad, además de alentar los procesos de innovación, eficiencia y productividad.

3.1.2 SOSTENIBILIDAD

Pautamos nuestra actuación por la creencia de que la sostenibilidad está insertada en todo lo que hacemos, de forma integral en nuestras vidas. Actuar con sostenibilidad, para nosotros, significa realizar nuestras actividades y operaciones de forma eficiente y preventiva, generando resultados, creando oportunidades de trabajo y renta, utilizando los recursos naturales con consciencia, controlando impactos y evitando desperdicios. Significa utilizar tecnologías más limpias y controlar los riesgos, con atención tanto al ambiente de trabajo como al entorno, junto a las comunidades donde actuamos. Significa entregar productos y servicios útiles a la sociedad que contribuyan para el desarrollo sostenible retratado en nuestros compromisos y en los objetivos del desarrollo sostenible (“ODS”) de la ONU.

3.2 QUIÉNES SOMOS

En Novonor, tenemos valores comunes, actitudes y comportamientos que refuerzan nuestra identidad. Seleccionar, integrar, evaluar y promover personas, alineadas a los valores de nuestra cultura y orientaciones que aparecen en las políticas, nos llevan a un círculo virtuoso.

Cada integrante debe tener la consciencia de que su modo de pensar y de actuar sirve de ejemplo, debiendo ser coherente con lo que valorizamos. Somos personas alineadas con los siguientes comportamientos:

Ética, integridad y transparencia

- Actuamos en conformidad con las leyes, políticas y orientaciones internas;
- Hacemos siempre lo correcto;
- No abusamos de poder o autoridad;

- Tomamos decisión exentos de intereses propios;
- Actuamos de forma abierta, honesta y clara;
- Honramos los compromisos asumidos;
- Respetamos e integramos las diferencias individuales.

Espíritu de servir

- Somos motivados a servir, en lugar de desear ser servidos;
- Buscamos relacionarnos con humildad y simplicidad;
- Estamos dispuestos a aprender, reaprender y enseñar;
- Compartimos nuestros conocimientos proactivamente;
- Estimulamos y promovemos ambientes colaborativos;
- Tratamos a las personas sin arrogancia;
- Estamos desprovistos de vanidad.

Determinación

- Tenemos autodisciplina;
- Identificamos lo que es importante y lo que hace la diferencia;
- Establecemos y nos concentramos en las prioridades;
- Finalizamos nuestras entregas dentro del plazo, costo y calidad acordados;
- Persistimos en la entrega de las metas pactadas;
- Superamos los desafíos y barreras.

Espíritu constructivo y positivo

- Abrazamos los desafíos con optimismo;
- Transformamos problemas en oportunidades;
- Somos agregadores y consolidamos relaciones de confianza;
- Cultivamos y demostramos buen humor;
- Transmitimos entusiasmo y placer en lo que hacemos;

- Aliamos alto desempeño, con bajo ego;
- Creemos en las fuerzas de las personas;
- Reconocemos que es posible hacerlo mejor.

Creatividad

- Analizamos los hechos bajo diferentes ángulos;
- Abstraemos, conceptuando y actuando a partir de la realidad, tendencias y experiencias;
- Traemos soluciones para lo que ya está establecido y puede ser mejorado;
- Tenemos mente abierta para innovar;
- Sintetizamos y solucionamos cuestiones complejas, sin ser superficiales;
- Transformamos ideas en proyectos, que apalancan la productividad.

Adaptabilidad

- Estamos comprometidos con el autoconocimiento;
- Vemos los beneficios de los cambios;
- Buscamos nuevos desafíos;
- Adaptamos nuestro enfoque y métodos en ambientes dinámicos;
- Mantenemos el equilibrio en situaciones adversas;
- Estamos abiertos a nuevas culturas, ambientes y contextos;
- Buscamos relacionarnos, interna y externamente, de forma colaborativa y respetuosa.

Capacidad de dialogar

- Tenemos el compromiso de influenciar y disposición para ser influenciados, en busca de lo correcto;
- Escuchamos con atención;
- Hablamos y escribimos de forma respetuosa, clara, transparente y precisa;
- Facilitamos el intercambio de ideas y la búsqueda de alineamiento con todos los involucrados;

- Recibimos y ofrecemos contribuciones francas y constructivas;
- Poseemos un tono de voz, postura y gestos que crean empatía;
- Nos enfocamos en la solución.

Comprometimiento

- Pensamos y actuamos con mentalidad de dueño;
- Rendimos cuentas sobre lo que hacemos;
- Asumimos la responsabilidad sobre nuestros actos;
- Somos austeros;
- Tomamos decisiones con fundamento, coraje y disposición;
- Entregamos resultados apalancados por la creatividad y por la productividad;
- Satisfacemos y sorprendemos a los clientes por la capacidad de entrega, con mejorías continuas;
- Vemos nuestros errores como una oportunidad de aprendizaje;
- Solicitamos feedbacks y nos desarrollamos;
- Estamos comprometidos con nuestro autodesarrollo

3.3 CÓMO LO HACEMOS REALIDAD

Somos percibidos, interna y externamente, por medio de nuestras acciones en el día a día, interacciones entre las personas, enfoques en las tomas de decisión, conquistas, resultados entregados e integración en las comunidades.

Es papel fundamental del líder identificar, integrar, desarrollar, evaluar, promover y reconocer personas, cuyas actitudes sean coherentes con nuestros principios y valores y que demuestren capacidad de entrega de resultados tangibles e intangibles. Este compromiso nutre nuestra cultura diariamente y debe ser pactado y supervisado, por el líder, por medio de indicadores estratégicos de personas en su PA. Para ello, el líder, actuando con enfoque en la meritocracia, cuenta con el apoyo proactivo del responsable de personas de su equipo, profesional que tiene postura contributiva e imparcial, preserva nuestra cultura, por medio del ejemplo y de la coherencia de sus actitudes, estimula el desarrollo profesional, personal y económico de las personas y actúa e influye en la formulación de la estrategia empresarial.

En Novonor, no son toleradas las prácticas discriminatorias en la identificación de personas.

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE PERSONAS

La identificación continua de personas, alineadas a los valores de nuestra cultura, es fundamental para asegurar nuestra perpetuidad. Este es un papel indelegable del líder y requiere preparación, dedicación de tiempo y motivación.

Estimulamos la identificación e integración de jóvenes, como pasantes. A lo largo del proceso de identificación, el líder educador debe reconocer en los jóvenes las actitudes y comportamientos valorizados en nuestra cultura. También son evaluados el potencial y voluntad de desarrollarse en el Grupo Novonor por el y para el trabajo, así como su formación académica reflejada en el currículo formal.

Para cargos de liderazgo o que demanden personas con experiencia, nos enfocamos en nuestros integrantes, proporcionando nuevos y crecientes desafíos. En situaciones particulares, buscamos personas fuera del Grupo Novonor, que tengan competencias específicas y alineamiento con los valores de nuestra cultura.

Al actuar globalmente, en diversos sectores, nos desafiamos a reforzar el compromiso del líder con la diversidad en la formación de sus equipos. Esta transformación, en línea con el espíritu del tiempo, comienza, de hecho, por la identificación de personas.

Todas las personas, independientemente de sexo, género, estética, orientación sexual, nacionalidad, raza, edad, religión, formación, cultura y/o discapacidades deben ser tratadas con respeto, dignidad y justicia. En Novonor, son inadmisibles prácticas o actitudes que revelen discriminación, asedio moral o sexual, abuso verbal, violencia física, discriminación y falta de libertad de expresión.

La riqueza de diversas perspectivas y experiencias de vida nos ayudan a ver oportunidades y desafíos bajo diferentes ángulos. La pluralidad de enfoques, con la precisión del conocimiento, mejora y multiplica nuestra capacidad de entrega.

Promueva la diversidad

Comience con la identificación e integración de jóvenes con diferentes experiencias, géneros, razas, nacionalidades y culturas.



Intentamos garantizar que todos nuestros integrantes tengan las mismas oportunidades para desarrollar y mejorar sus habilidades. Para ello, es fundamental reconocer las diferencias individuales, eliminando o minimizando eventuales barreras. Alentamos que cada integrante asuma un compromiso personal con la agenda de diversidad, y en el día a día, acoja, respete y potencie la diversidad en su ambiente de trabajo. Creemos que la diversidad apalanca el comprometimiento de las personas y potencia la generación de resultados.

3.3.2 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Somos una empresa de personas que se integran al conocer y practicar nuestra cultura y al generar resultados crecientes, tangibles e intangibles. En este proceso, el papel del líder es fundamental. En Novonor, el auténtico líder es, por encima de todo, un educador, comprometido con la pedagogía de la presencia, ofreciendo tiempo, experiencia y ejemplo constantemente. Él conquista el respeto del equipo al actuar con ética, integridad, transparencia y coherencia, así como al pautar sus actitudes y comportamientos en alineamiento a los valores de nuestra cultura.

En Novonor, la relación de respeto y confianza mutua entre líder y liderado es fundamental para la práctica disciplinada del ciclo del PA. Cada etapa de este ciclo representa una invitación al diálogo profundo, directo y transparente. Es deber del líder identificar el carácter, valores, la voluntad de servir y las fuerzas de cada liderado, a fin de estimular su desarrollo. El líder no espera que su liderado esté plenamente capacitado y listo para ofrecerle un nuevo desafío. Así, compete al líder ofrecerles nuevas oportunidades a sus liderados, siempre compatibles con su grado de madurez y momento de vida.

Por otro lado, cada integrante debe estar comprometido con su propio desarrollo, provocando y dialogando con su líder sobre los desafíos de su PA y su propósito de vida y carrera. Este plan es construido con visión de largo plazo y debe ser revisado, con sabiduría y madurez, en cada ciclo de conquistas personales y profesionales.

Al delegar, el líder promueve y consolida un ambiente de confianza y autonomía en la formación de su equipo, estimulando a las personas a superarse, generando resultados tangibles e intangibles crecientes. La delegación, acompañada de disciplina, control y seguimiento, permite que el líder conozca mejor el potencial de cada integrante. La delegación presupone establecer vínculos de confianza, ofrecer desafíos continuos, incentivar nuevas maneras de buscar soluciones, contribuyendo al desarrollo y formación de nuevas generaciones de líderes.

Digno de confianza, el liderado recibe de su líder la delegación para hacerlo realidad, traduciendo su compromiso y propósito en el pacto de un PA, en busca de resultados tangibles e intangibles. Esta delegación es planificada, demandando disciplina en el pacto, seguimiento, evaluación y enjuiciamiento del PA, con interacciones constantes.

El auténtico líder educador:

Su mayor legado está reflejado en la próxima generación de líderes que el está comprometido a integrar y estimular su desarrollo, trascendiendo su propio ciclo de carrera en Novonor.

El ciclo PA:

- Planificación y pacto;
- Seguimiento;
- Evaluación;
- Enjuiciamiento

Con base en la confianza mutua, el liderado negocia con su líder la delegación para transformar en realidad lo que fue negociado, para alcanzar resultados tangibles e intangibles, traduciendo su compromiso y propósito en el pacto de un PA.

Estas son las bases de la educación por el trabajo, un proceso de aprendizaje recíproco, que exige del líder y del liderado la práctica del diálogo y de la humildad.

La educación por el trabajo puede ser reforzada por iniciativas que desarrollen competencias individuales y conocimientos específicos, o sea, por la educación para el trabajo.

Para ser agente de su propio destino, el integrante debe invertir en su autoconocimiento y autodesarrollo. El integrante debe conciliar y armonizar su dedicación al trabajo, con las demás dimensiones de su vida, fortaleciendo su integración, desarrollo, sentido de realización y de comprometimiento.

3.3.3 LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN

Al evaluar, el líder demuestra su permanente compromiso con la creación y consolidación de la relación de confianza con su liderado. Es en este momento que el líder enfatiza las fuerzas de su liderado y explicita sus necesidades de perfeccionamiento y oportunidades de crecimiento. Para que el diálogo de evaluación sea efectivo, es fundamental que el líder esté dispuesto a influenciar y ser influenciado, en busca de lo correcto.

La evaluación del liderado debe ocurrir tanto informalmente, en el día a día y en los momentos oportunos, como formalmente, al menos una vez por año, en ocasión de la evaluación del PA. En la evaluación, líder y liderado deben dialogar sobre la práctica de nuestra cultura y de las políticas, resultados generados, conocimientos específicos, así como sobre el potencial y la voluntad de desarrollarse en Novonor. Corresponde al líder conocer el propósito de vida y de carrera de cada liderado y dialogar sobre sus próximos pasos.

Para que el diálogo entre las personas florezca, la confianza debe estar consolidada. El liderado debe reflexionar previamente, por medio de su autoevaluación, sobre su actitud en la conquista de los resultados alcanzados y oportunidades de mejoría. La conversación solamente es gratificante y relevante, si los involucrados creen en la legitimidad de la interacción y si ambos traen ejemplos concretos. Prestar atención y oír, de verdad, indica atención, respeto e interés con el otro. Así, garantizamos que la práctica de la evaluación resulte en un proceso de aprendizaje mutuo.

Paso a paso de la evaluación:

- Para que el diálogo sea efectivo, líder y liderado deben prepararse previamente;
- El diálogo debe ser transparente y honesto;
- El compromiso de influenciar y la disposición de ser influenciado torna al diálogo envolvente y genera aprendizaje mutuo;
- El resultado de la evaluación debe generar una clara conclusión, traducida en un compromiso con acciones concretas de desarrollo;
- El resultado de la evaluación es compartido por el líder con su líder directo.

Planifique y potencie su carrera en Novonor:

- Sea coherente: sus actitudes y comportamientos deben estar alineados a los valores de nuestra cultura y a las orientaciones que aparecen en las políticas;
- Construya una trayectoria consistente, con entregas claras;
- Dialogue con su líder de forma estructurada y transparente;
- Use su autoconocimiento en la toma de decisión;
- Considere desafíos en diferentes ámbitos: negocios, empresas, proyectos, sectores e incluso países; programas en la línea de empresariado y en el apoyo;
- Mantenga relaciones duraderas;
- Identifique y esté comprometido con la formación de su sucesor;
- Tenga visión de largo plazo.
- Estimulamos el desarrollo de la conciencia previsional en todos los integrantes, desde jóvenes.

La verdadera evaluación moviliza y compromete. Tan importante como suministrar una contribución constructiva por parte del líder, es la abertura y disposición del liderado para oír, entender, incorporar positivamente los aprendizajes y transformarlos en un compromiso de acciones reales y concretas para su constante desarrollo.

Corresponde también al líder decidir por la continuidad o no del liderado en su equipo y en Novonor e implementar, personalmente, su decisión, de forma estructurada, constructiva y respetuosa. Al actuar, el líder evita comprometer resultados futuros y se consolida como un verdadero líder educador.

3.3.4 CARRERA Y SUCESIÓN

Es papel del líder educador crear las condiciones y el ambiente que aseguren la integración y el desarrollo de sus liderados. La mayor contribución que un líder puede ofrecer es la creación de las condiciones para que su sucesor se califique y se destaque naturalmente. Corresponde al líder evaluar la mejor oportunidad para el desarrollo de cada integrante de su equipo, aunque esta oportunidad sea con otro líder. Él debe, también, despertar en cada liderado la consciencia de su responsabilidad individual por su desarrollo y crecimiento en Novonor.

Cada integrante debe ser agente de su propio destino. Su carrera es construida por sucesivos ciclos completos de PAs, con desafíos crecientes y entrega de resultados tangibles e intangibles. El integrante debe tener motivación y desprendimiento para dialogar con su líder y, juntos, identificar nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento, teniendo en consideración su propósito de vida y carrera.

La carrera de cada integrante es consecuencia de sus elecciones individuales. Ante una nueva oportunidad, le corresponde a él decidir lo que tiene más sentido para su crecimiento, considerando su momento de vida y su visión de largo plazo en Novonor. Más que buscar promociones y méritos, se deben considerar oportunidades de aprendizaje, vivencias y posibilidad de hacer la diferencia.

Corresponde al Líder definir la remuneración de cada integrante de su equipo, en alineamiento con esta Política.

Planifique y dialogue de forma transparente con cada uno de sus liderados sobre este tema estratégico.

A lo largo de la trayectoria profesional, incentivamos que nuestros integrantes tengan consciencia y disciplina para planificar su transición de carrera para la fase de la madurez. Esta planificación debe ser intensificada por vuelta de los 50 años de edad. En la madurez, es necesario tener vitalidad, equilibrio emocional y patrimonio acumulado para viabilizar una nueva etapa de vida productiva, con tranquilidad y disposición.

3.3.5 REMUNERACIÓN

Remuneración es un componente esencial de la colaboración en Novonor, uno de los principios fundamentales de nuestra cultura. En su esencia, la práctica de la colaboración ocurre con la participación de cada uno de los integrantes en la concepción y en la realización de su trabajo, así como en la generación y repartición de los resultados generados.

Las referencias para el dimensionamiento de la remuneración total ("RT") de cada integrante en Novonor están vinculadas a su PA, teniendo como base: (i) responsabilidades, desafíos, habilidades y madurez; (ii) capacidad de generar resultados tangibles e intangibles para la empresa; y (iii) referencias de mercado.

La RT del integrante es fruto, por tanto, de diálogo y negociación con su líder en la construcción de su PA. La RT en Novonor está compuesta por:

- **Retirada mensual (RM):** salario u honorarios fijos mensuales, dependiendo del vínculo funcional. Refleja el historial, la madurez del integrante y el cargo que ocupa.
- **Incentivos de corto plazo (ICP):** por convicción, compartimos los resultados alcanzados con los integrantes responsables de su generación. Esta convicción se deriva de los principios y conceptos de nuestra cultura, en especial, del comprometimiento con el desarrollo personal y profesional del integrante y de la convicción de que esta práctica estimula la innovación y aumenta la productividad. El diálogo entre líder y liderado para la negociación, definición y evaluación del ICP es uno de los momentos más nobles de la práctica de nuestra cultura, por el comprometimiento mutuo que él requiere, en relación al futuro de ambos y de la empresa.

El ICP representa la parte variable de la RT del integrante, por ejemplo, PLR y honorarios complementarios, cuya determinación refleja un período máximo de 12 meses. El ICP está vinculado a una base de cálculo, previamente definida y pactada en el PA, y representada por un indicador financiero, que refleje el desempeño de corto plazo de Novonor y que esté alineada con el objetivo permanente de creación de valor y de pago de dividendos para los accionistas. El monto previsto de ICP para cada integrante debe ser pactado, en función de los resultados planificados para el área a la cual está vinculado y desdoblado como consecuencia de un conjunto de metas individuales tangibles e intangibles definidas en su PA. La concretización del ICP está sujeta a la variación de la base de cálculo, en relación a lo pactado, así como a la evaluación individual del desempeño del integrante en el ciclo del PA.

- **Beneficios:** conjunto de programas o planes, compulsorios (debido a legislación o acuerdos) o discrecionales (por ejemplo, los planes de previsión), que complementan la retirada mensual del integrante.
- **Adicionales:** aplicación transitoria para situaciones específicas de transferencias de local de trabajo y/o de residencia, cumpliendo la legislación vigente y las orientaciones específicas de Novonor.

Adicionalmente, por invitación de DP-Novonor, podrán, además, ser ofrecidos planes de incentivo de largo plazo ("ILP"). Estos planes voluntarios tienen por objetivo vincular una parte de la RT del integrante con la creación de valor a largo plazo. Los planes ILP tienen por objetivo la convergencia de intereses en la generación de riquezas a largo plazo entre integrantes en programas estratégicos y accionistas, así como el fortalecimiento del compromiso de largo plazo entre ambos. Los planes ILP remuneran un período superior a 12 meses y pueden utilizar mecanismos como acciones, títulos o derechos representativos de acciones, con reglas de elegibilidad, permanencia, valor, plazo, liquidez, entre otras reglas específicas, a ser determinadas en los respectivos planes.

3.3.6 CELEBRACIONES, PREMIOS Y HOMENAJES

En Novonor, estimulamos que los líderes establezcan una convivencia cercana con sus liderados. Es en la interacción diaria con las personas y en la promoción de un ambiente de desarrollo y colaboración, que nuestros líderes tendrán empatía y sensibilidad para reconocer los momentos que merecen ser celebrados, reforzando los vínculos de confianza y de admiración mutua.

Reconocemos a las personas, también, por medio de premiaciones, por su talento, espíritu de servir, capacidad de innovar, ofrecer conocimiento, de relacionarse y agregar valor para las comunidades. Estos premios forman parte de programas institucionales, concebidos e implementados en Novonor.

Adicionalmente, tenemos un programa de homenaje anual, que reconoce a las personas con trayectorias de carrera de largo plazo en el Grupo Novonor. Este programa refleja la admiración y el respeto que tenemos por las personas y por su capacidad de contribuir y generar impactos positivos en la empresa y en la sociedad en general.

Nuestro futuro es consecuencia de las:

- Oportunidades que identificamos;
- Elecciones que hacemos;
- Personas que identificamos y desarrollamos;
- Disposición y capacidad de realizar nuestros sueños.

Cada uno de nosotros debe:

- Conocer y practicar las orientaciones y requisitos de seguridad de su ambiente de trabajo;
- Identificar, evaluar y tomar medidas para combatir riesgos de seguridad;
- Interrumpir cualquier trabajo o acción que parezca insegura;
- Certificarse de que todos estén usando equipos de protección individual.

Conozca más, consultando la Política sobre Sostenibilidad, la Política sobre Gestión de Riesgos de Novonor.

3.4 NUESTRAS RESPONSABILIDADES CON SALUD, BIENESTAR Y SEGURIDAD

3.4.1 SALUD Y BIENESTAR

Cada integrante es un sujeto de su propia acción y el principal responsable del celo continuo de su salud. La salud, en el sentido amplio y cuando esté combinada con las aspiraciones personales y de equilibrio en el estilo de vida, genera el bienestar, mayor comprometimiento y más productividad.

En Novonor, la salud de nuestros integrantes es un asunto prioritario. Nuestra actuación está pautada en la prevención y en la protección de la salud física, psíquica y social, incluyendo la adopción de hábitos saludables y transmisión de conocimientos e informaciones relevantes para nuestros integrantes para su bienestar continuo.

Como ejemplo a ser seguido, la postura del líder debe ser proactiva, educadora y motivadora, creando ambientes propicios al desarrollo de la salud y del bienestar. Por la convivencia diaria e interés genuino, el líder es capaz de percibir cuando algo afecta el bienestar de su liderado y es hábil en provocar diálogos que involucren el tema de la salud, incluso en lo que se extiende a su núcleo familiar, percibiendo y respetando, con empatía, los límites establecidos por el propio integrante. Ante la existencia de una situación sensible de enfermedad, corresponde al líder contribuir para que el ambiente de trabajo del liderado no sea un obstáculo para la superación de la situación en cuestión.

Confiamos que el bienestar es pleno cuando hay salud, condición básica para que el integrante logre tener placer en el trabajo y sentirse productivo en las demás dimensiones de la vida.

3.4.2 SEGURIDAD

La seguridad es un compromiso fundamental de Novonor con sus integrantes, terceros y con la sociedad en general. La seguridad, cuando es incorporada como compromiso, trasciende el cumplimiento de normas y estándares. Es una responsabilidad con la vida de cada uno y del prójimo, dentro y fuera de Novonor.

Nuestra actuación está basada en la prevención de accidentes, de enfermedades, de impactos ambientales y de cualquier otro desvío, en la consciencia de la exposición, en el conocimiento de los riesgos, en el cumplimiento y mejoría continua de procedimientos y orientaciones, cuidadosamente elaborados, para trabajar con los más altos estándares de seguridad. Nuestros equipos cuentan con especialistas en seguridad, que suministran soporte, coordinan y promueven iniciativas específicas de nuestro sistema de seguridad. Todos los accidentes de trabajo, problemas de salud ocupacional e incidentes pueden ser evitados, así como debemos actuar para identificar, mitigar y gestionar los potenciales riesgos de nuestros procesos productivos (seguridad de proceso).

Cada uno de nosotros debe observar y practicar las orientaciones y requisitos de seguridad y reportarle, rápidamente al líder inmediato desvíos, incidentes, accidentes, actos y condiciones de inseguridad. Las eventuales ocurrencias representan una fuente de aprendizaje y una oportunidad para revisar procesos y/o productos e implementar mejoras.

Es el papel de cada líder asegurar ambientes propicios y conformes a las normas de seguridad, así como es responsabilidad de cada integrante conocer, adoptar y cumplir, rigurosamente, las orientaciones de seguridad específicas de su ambiente de trabajo.

3.5 NUESTRA VISIÓN DE FUTURO

En línea con el espíritu del tiempo, Novonor es dinámica y está en constante movimiento, rumbo a la supervivencia, crecimiento y perpetuidad. Identificamos y desarrollamos personas con visión de futuro, que comparten el sueño de hacer la diferencia, ser relevante e impactante, contagiando a sus colaboradores y equipos.

Todos necesitamos de un sueño. Pero solamente con conocimiento, determinación, actitud y acción él se hace realidad, generando resultados tangibles e intangibles para los individuos, para la empresa y para la sociedad en general.

Este sentido de realización colectiva genera felicidad, inspiración y trabajo, al servicio de un propósito de vida mayor.

Estamos juntos, en continua evolución y movimiento.

4 REGLAS DE RETENCIÓN DE REGISTROS

No aplicable a esta documentación orientadora.

5 ALCANCE

La Política de Personas de Novonor se aplica a sus integrantes y administradores y los de sus controladas que no posean consejo de administración.

Adicionalmente, esta Política sirve de orientación para los miembros de los consejos de administración de las Empresas controladas de Novonor, indicados por ella, para que, en alineamiento con los demás consejeros, aprueben e implementen una política de personas que contenga los principios, conceptos y demás orientaciones definidos y explicitados en esta Política, sin dejar, sin embargo, de promover los complementos y otras orientaciones necesarias para la adecuación a las características de sus respectivos Negocios y a los intereses de los demás socios.

6 PROCESO DE NOTIFICACIÓN Y CERTIFICACIÓN

Deberán tener consciencia sobre esta Política de Personas en, como máximo 30 (treinta) días después de su fecha de aprobación todos los integrantes de Novonor S.A. y de sus controladas que no poseen CA-Empresa y los PCAs-Empresa para que lleven en sus respectivos CAs-Empresa la discusión y aprobación de política similar en su respectivo ámbito.

7 DISPOSICIONES GENERALES

Si hubieren dudas sobre el contenido de la Política sobre Personas de Novonor S.A., el integrante debe buscar esclarecimientos con su líder directo o, si es necesario, con el responsable de apoyo a personas.

INFORMACIONES DE CONTROL

Referencias: Políticas de Novonor S.A. (Conformidad con Actuación Ética, Íntegra y Transparente, Gestión de Riesgos y Sostenibilidad), Sobrevivir, Crecer y Perpetuar (volúmenes 1,2 y 3), Educación por el Trabajo, Influenciar y Ser Influenciado (3ª edición) – Norberto Odebrecht, Suceder y Ser Sucedido – Emílio Odebrecht, artículo Visión de Futuro – Norberto Odebrecht y Principios del Pacto Global de la ONU.

Validez: Esta Política tiene plazo de validez indeterminado, debiendo ser revalidada como máximo cada tres años, pudiendo ser modificada o revocada en cualquier tiempo.

Documentos revocados: Modificación de la Política sobre Personas de Novonor S.A. versión 1

RAF Aprobador: Guilherme Simões de Abreu – RAF Personas, Comunicación y Organización.

Versión del documento: 2

Versión	Fecha	Modificación
1	22/11/2017	Emisión inicial del documento
2	19/03/2021	<ul style="list-style-type: none">- Adecuación de estructura y formato conforme Directriz 1- Documentación Orientadora – Versión 2, con inclusión de los ítems Índice, 1. Objetivo, 2. Glosario, 4. Reglas de Retención de Registros, Informaciones de Control; inclusión del ítem 3. Dispositivos y adecuación de numeración de sus sub-ítems; adecuación de numeración de los ítems 5. Alcance, 6. Notificación y Certificación, 7. Disposiciones Generales.- Revisión general de texto para la modificación del nombre de la empresa para NOVONOR y TEO para Cultura Novonor;- Exclusión de las referencias a las directrices de Novonor S.A.