

Foro Chile 2024

HReset

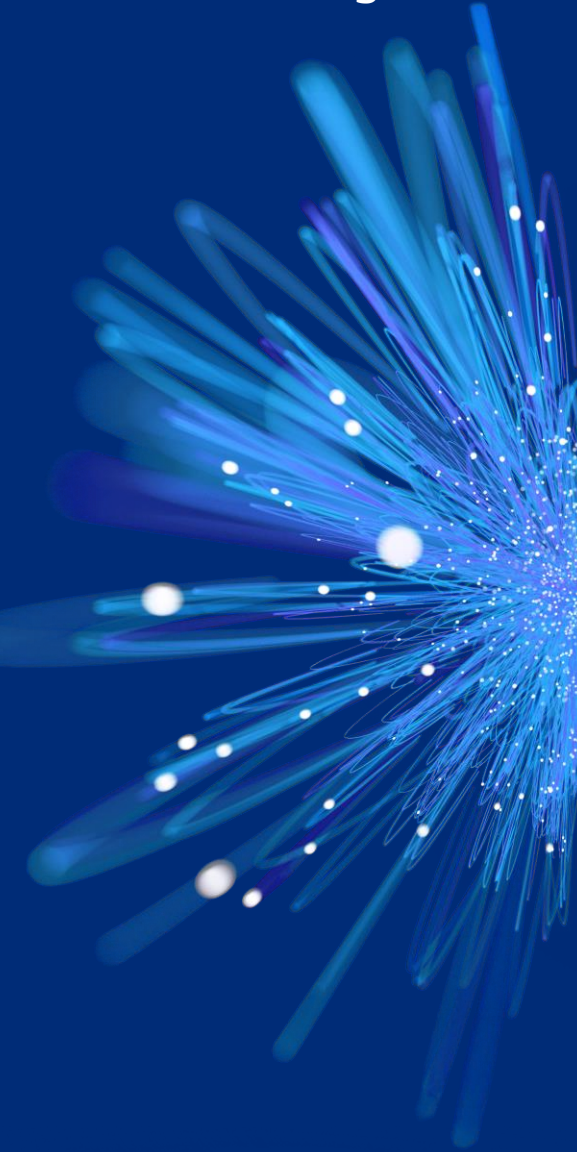
Compensación ejecutiva al descubierto

Mitos, Tendencias e Innovación

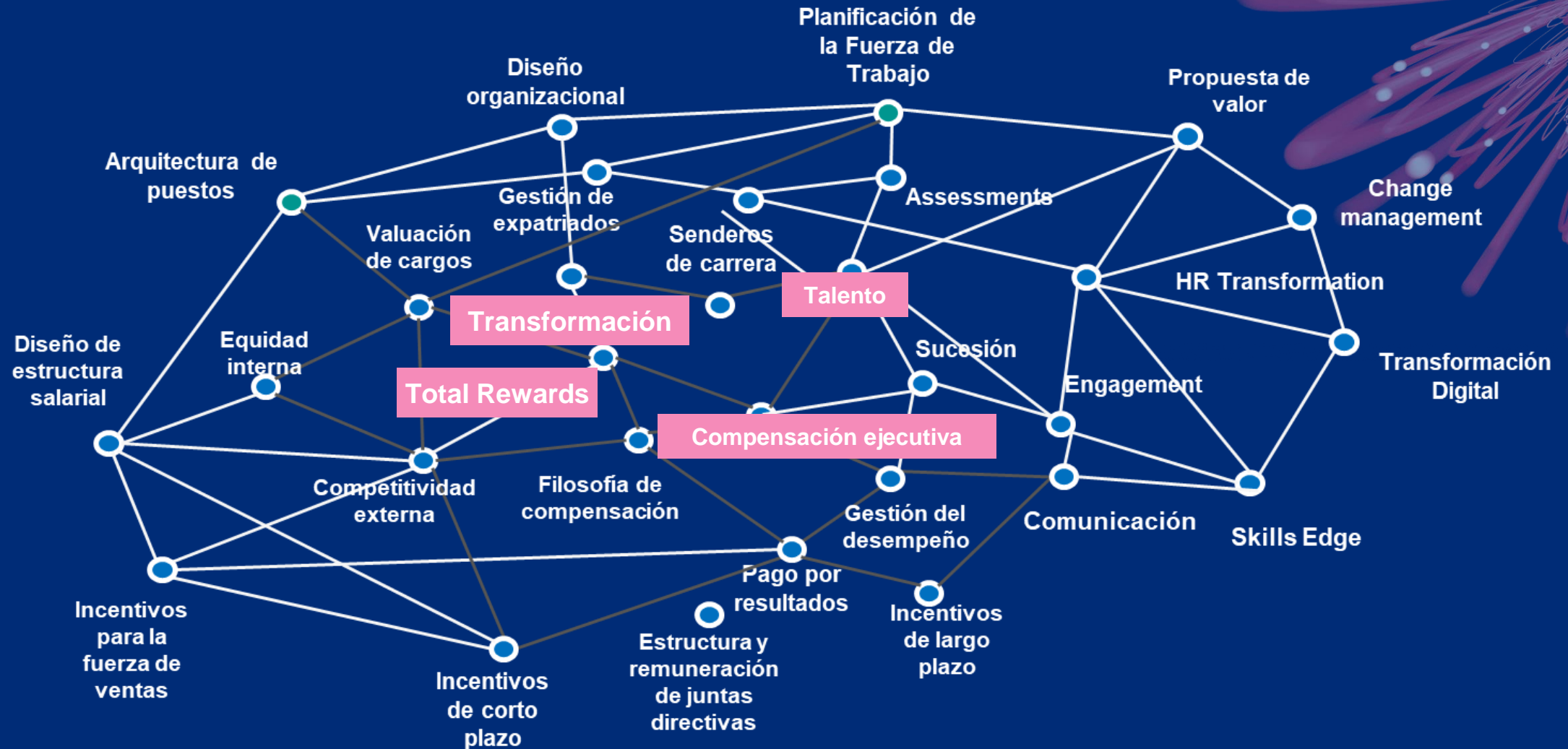
Caso de éxito: CAP Corporativo

Agustina Bellido, Líder de Career Chile

Invitado: **Tomás Vergara** - Sub Gerente de Desarrollo Organizacional, CAP



Todos los procesos de HR están concatenados



La red neuronal de la función de HR nos permite entender la relación de todos los procesos del área con un ADN común: estrategia de talento alineada a la estrategia organizacional

Para ponernos en contexto, ¿qué nos dicen los empleados respecto a compensaciones?

Lo que **RR.HH.** ha implementado recientemente: Lo que **los empleados** afirman que marcaría la diferencia*:



Tendencias hacia **recompensar nuevas formas de trabajar**

Replanteamiento de las métricas de desempeño

Incorporación del pago por Habilidades

Personalización de la combinación salarial de los empleados utilizando la IA

■ Estructura salarial ágil
 ■ Visión integral de la contribución
 ■ Valoración justa de las personas
 ■ Transparencia y tecnología

Un poco de teoría, nuestra Visión Estrategia de Compensación



Pagarle a los ejecutivos y empleados correctos en el momento correcto por las razones correctas, genera el mejor impacto



Una estrategia de Compensación Ejecutiva exitosa debe considerar los siguientes elementos:

Accionistas

Considerar el deseo de los accionistas de adoptar políticas y prácticas para asegurar la sostenibilidad de la

Management

Apoyar la estrategia de negocios y el estilo de liderazgo que desea Incentivar para comunicar los objetivos de la organización de una manera clara y transparente



Talento

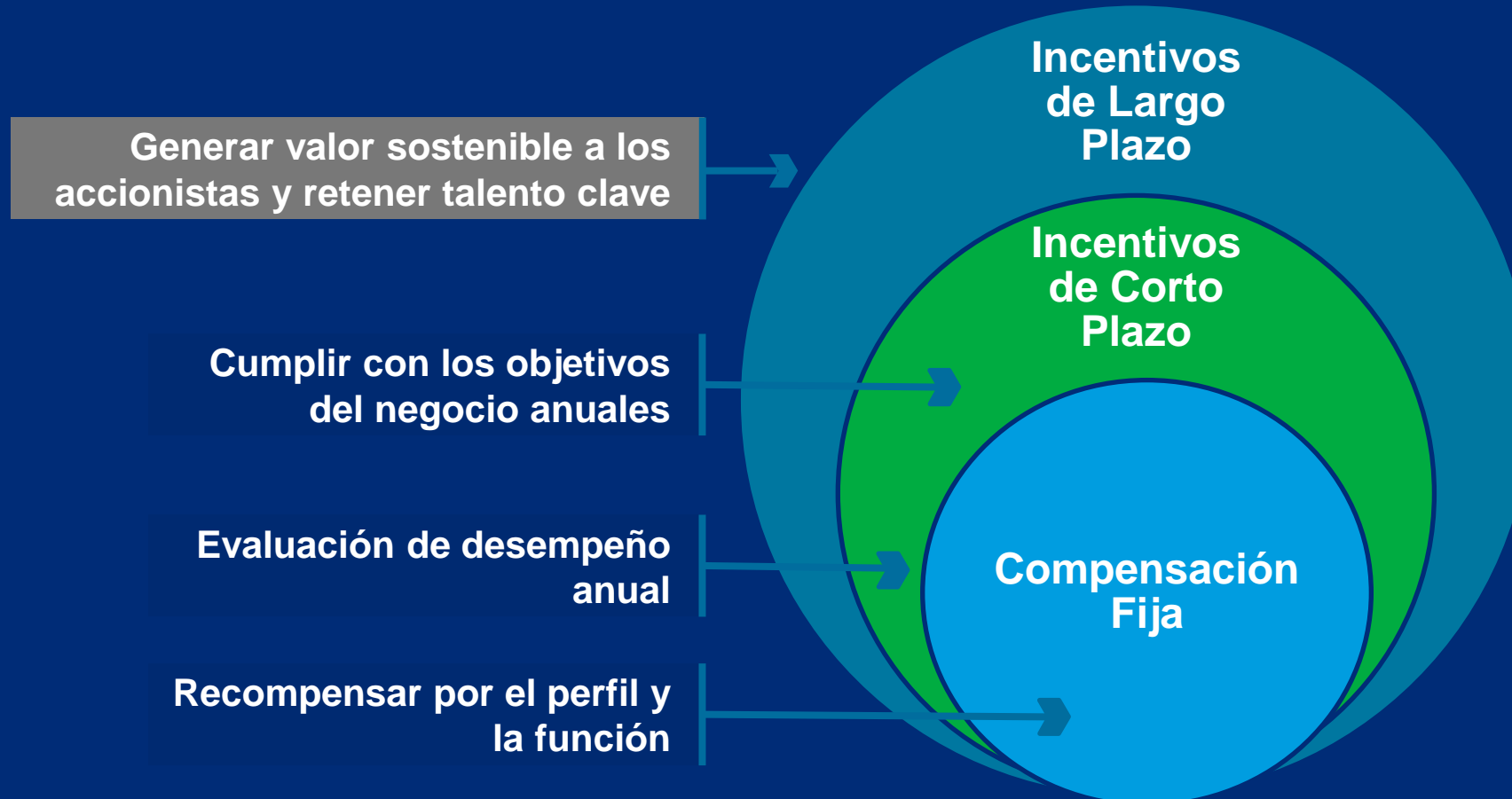
Estimular la búsqueda de resultado y de la cultura de alto desempeño. Diferenciar el reconocimiento en relación con las habilidades y los resultados obtenidos

Gobierno Corporativo

Estar alineado a los principios de excelencia y las prácticas de "Governance"


Nuestra Visión Elementos

La compensación ejecutiva tiene varios componentes; **cada uno cumple un objetivo**. A través de la filosofía de compensación, se define qué objetivo debe cumplir cada uno de ellos, y en consecuencia cómo deberá ser su diseño.



**¿Mito o
realidad?**





**Todas las organizaciones
deben tener diseños de
compensación similares
simplemente mirando la
práctica de mercado**

Mito 1


Respecto a la filosofía de compensación...



Dependiendo del **momento** que viva la organización, así como el **perfil deseado en los colaboradores**, es como suele **definirse la filosofía de compensación** de las organizaciones. En la tabla de abajo se muestra el ejemplo conceptual de lo que **suele ser considerado** por las empresas, de acuerdo con la **etapa en la que se encuentren**



	Start-Up	Crecimiento	Madurez	Declive	Transformación
	<i>Racional</i>				
Sueldo Base	Relativamente bajo	Competitivo	Competitivo – Alto (*)	Competitivo	Competitivo
Incentivos de Corto Plazo	Moderado	Alto	Moderado - Alto	Moderado - Alto	Moderado
Incentivos de Largo Plazo	Alto	Moderado - Alto	Bajo - Moderado	Bajo	Moderado - Alto
Beneficios	Bajo	Moderado - Competitivo	Alto	Competitivo	Bajo - Competitivo



**El perfil de los empleados
no tiene nada que ver con la
filosofía de compensación a
elegir. Sólo miraremos
nuestro momento
organizacional**




Mito 2

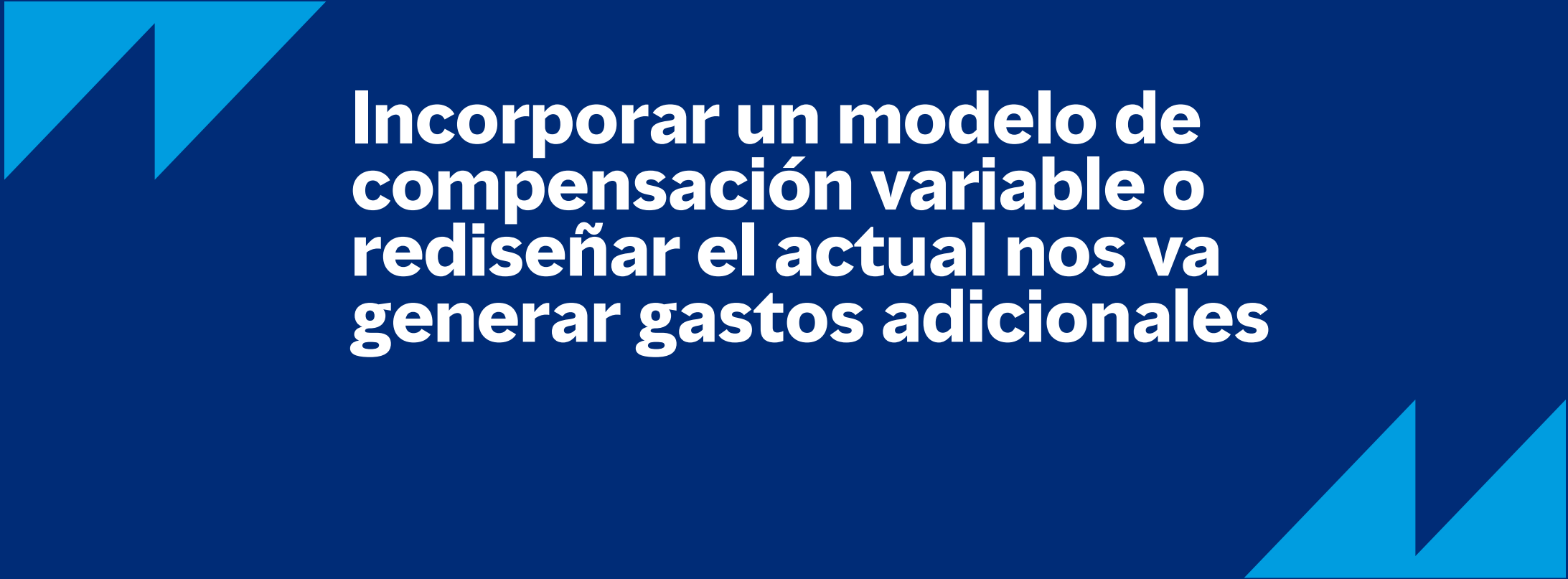
Concepto General

La filosofía buscará **balancear** elementos para el logro de los **objetivos de la organización** y recomendamos evaluarla desde la perspectiva de todo el paquete

El éxito de una sólida política está basado en la definición de los pilares de la filosofía de compensación, **alineados a la estrategia de negocio y al perfil de los profesionales presentes en la organización**



Filosofía	Enfoque Estratégico	Perfil Profesional
<p>Garantizado (sueldo base + componentes garantizados)</p>  <p>Variable (ICP & ILP)</p>	<p>Fuertemente orientado a la Compensación garantizada</p> <p>✓ Bajo Riesgo</p>	<p>Conservador</p>
<p>Garantizado (sueldo base + componentes garantizados)</p>  <p>Variable (ICP & ILP)</p>	<p>Moderadamente orientado a la Compensación Variable</p> <p>✓ Riesgo Moderado</p>	<p>Mezcla entre Conservador & Emprendedor</p>
<p>Garantizado (sueldo base + componentes garantizados)</p>  <p>Variable (ICP & ILP)</p>	<p>Fuertemente orientado a la Compensación Variable</p> <p>✓ Alto Riesgo</p>	<p>Emprendedor</p>



**Incorporar un modelo de
compensación variable o
rediseñar el actual nos va
generar gastos adicionales**

Mito 3

Los modelos deben gestarse como autofinanciables



1

Autofinanciable

Sensible (variable) al resultado del negocio.
Pago basado en la contribución económica al negocio.

2

Fácil de comunicar, operar y administrar

Los empleados entienden lo que deben hacer

3

Diferencia entre los niveles de desempeño obtenidos

Los empleados entienden cómo los comportamientos y el desempeño impactan el pago.

4

Proporciona un vínculo claro con la estrategia de negocio

Los empleados entienden sus KPI's y cuál es el vínculo que estos tienen con el negocio.

5

Es clave para direccionar los comportamientos deseados

Es una herramienta importante del *management*

6

Ofrece oportunidades de recompensa competitivas y alcanzables (que valen la pena)

Suficiente para "cambiar lo que hago".

7


Las medidas son lo más objetivas posible

La discrecionalidad es limitada para los roles de supervisión / administración junior.

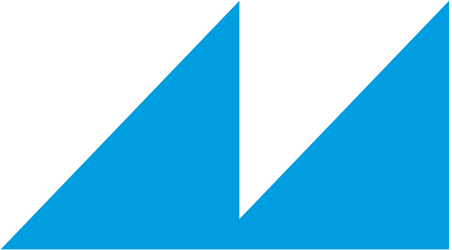
8

Los empleados tienen influencia, ya sea individualmente o en equipo

Influencia directa sobre el KPI primario, así como influencia significativa para el KPI secundario.



Todos los modelos de incentivos de largo plazo son basados en acciones. Es decir, las compañías cerradas o que no cotizan en bolsa no pueden tener estos modelos...



Mito 4

Existen programas basados en acciones y en cash, incluso vinculados al valor organizacional



	PROS	CONS
Cash	Acciones fantasma o virtuales <ul style="list-style-type: none">• Opción alternativa para empresas no listadas en bolsa.• Alinea los objetivos del Ejecutivo y el accionista• Equilibra las variables que influyen en el pago (desempeño y precio de la acción)	<ul style="list-style-type: none">• Hay poca confianza en las metodologías utilizadas para valorar la empresa.
	Plan de bonos anuales con un % diferido <ul style="list-style-type: none">• Alinea al beneficiario con las prioridades de desempeño.• Fácil de entender, administrar y comunicar.	<ul style="list-style-type: none">• En algunos casos, las metas anuales no logran impactar efectivamente la gestión del largo plazo
	Plan de bonos de largo plazo <ul style="list-style-type: none">• Alinea al beneficiario marcadamente con las prioridades de desempeño.• No es necesario contar con acciones.	<ul style="list-style-type: none">• Exige la creación de indicadores de desempeño• Puede haber dificultad en calibrarlos (objetivos)• Requiere que la empresa se comprometa con metas de largo plazo• Generalmente presentan menores oportunidades de beneficio
Equity	Opción sobre acciones <ul style="list-style-type: none">• Beneficia al empleado al momento de ejercer la acción si el precio de venta es mayor al precio de adquisición.• Alinea drásticamente los objetivos del Ejecutivo y el accionista	<ul style="list-style-type: none">• Disminución de las utilidades por acción• No necesariamente vinculada con el desempeño de la empresa, depende por completo del movimiento de la acción en el mercado de valores.
	Acciones por desempeño <ul style="list-style-type: none">• Alinea al beneficiario directamente con las prioridades de desempeño de la empresa.• Potencial de recompensa alta para altos desempeños• Equilibrio (desempeño y precio de la acción)	<ul style="list-style-type: none">• Complejidad• Puede haber dificultad en calibrar objetivos de LP• Requiere que la empresa se comprometa con metas de largo plazo• Generalmente presentan menores oportunidades de beneficio
	Acciones restringidas <ul style="list-style-type: none">• No requiere inversión por parte del beneficiario.• Es más fácil de entender que las Opciones sobre acciones, administrar y comunicar• Impulsa en mayor medida la retención	<ul style="list-style-type: none">• Sin vínculo directo con el desempeño.• Puede haber beneficio incluso si el precio de la acción cae

Mito 4

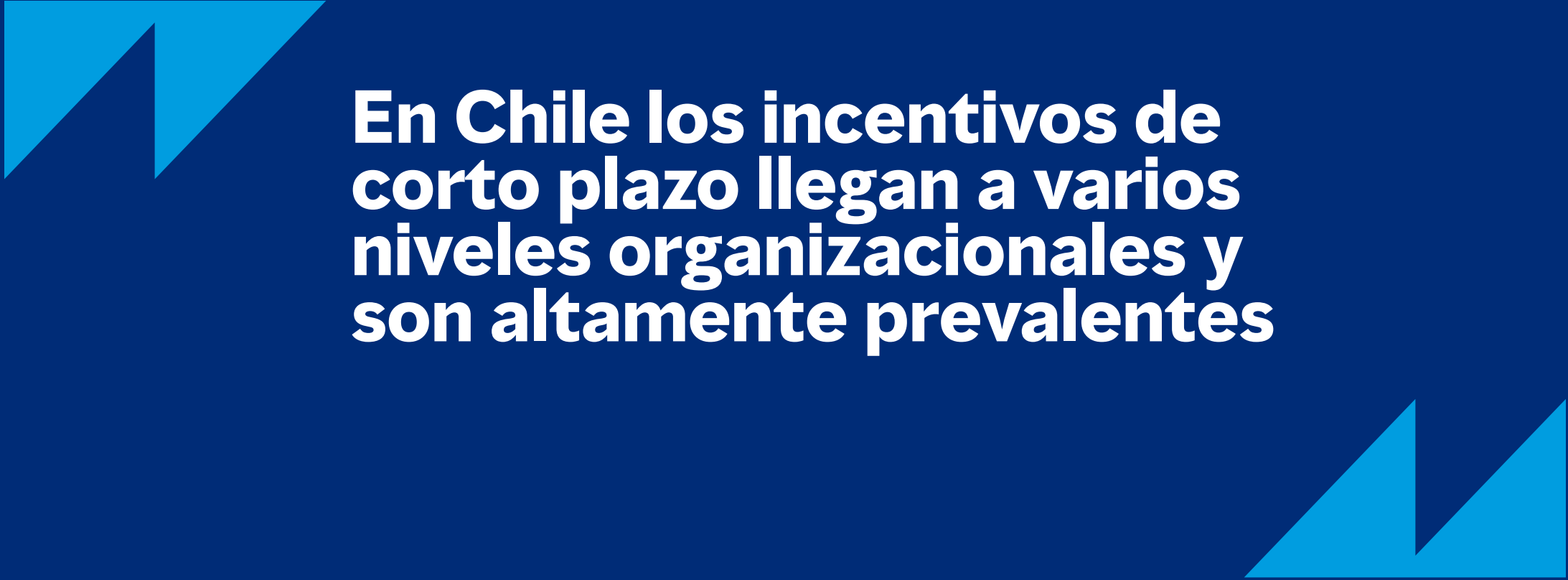
Pero, para la definición del plan, nuevamente hay que volver a qué se persigue con el lanzamiento del plan

	Opciones de Acciones	Derechos de Apreciación de Acción	Acciones / Unidades Restringidas	Acciones / Unidades por Desempeño	Plan en Efectivo de LP
Alinear al Ejecutivo con los intereses del accionista	●	●	○	◐	○
Alinear pagos al Ejecutivo con el desempeño de la compañía	◐	◐	○	●	●
Alinear el costo del programa de LP con el participante	◐	◐	●	◐	◐
Retención	◐	◐	●	◐	◐
Facilitar que el ejecutivo sea dueño de las acciones o cree un patrimonio	◐	◐	●	◐	○

● Completamente ◐ Parcialmente ○ Marginalmente

* Ejemplos conceptuales, no sugieren recomendación

*Nota: todos estos planes pueden convertirse en "Phantom Stock Plans"



En Chile los incentivos de corto plazo llegan a varios niveles organizacionales y son altamente prevalentes

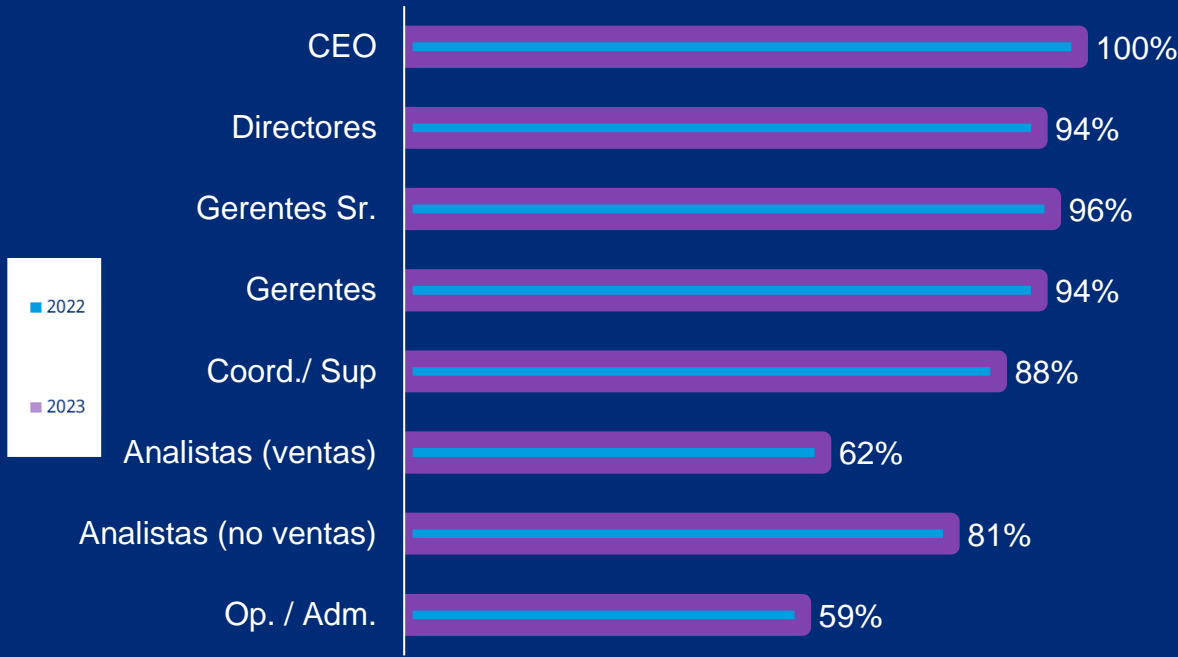
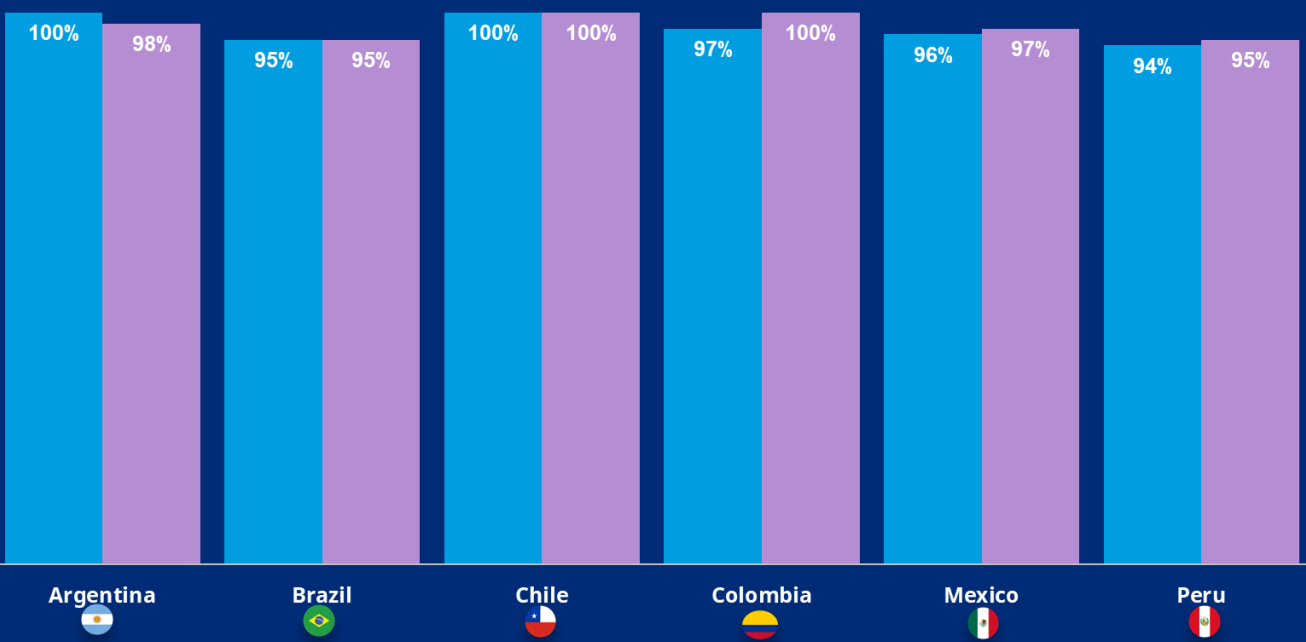
Realidad 5

En Chile los modelos de corto plazo con altamente prevalentes incluso vs la región

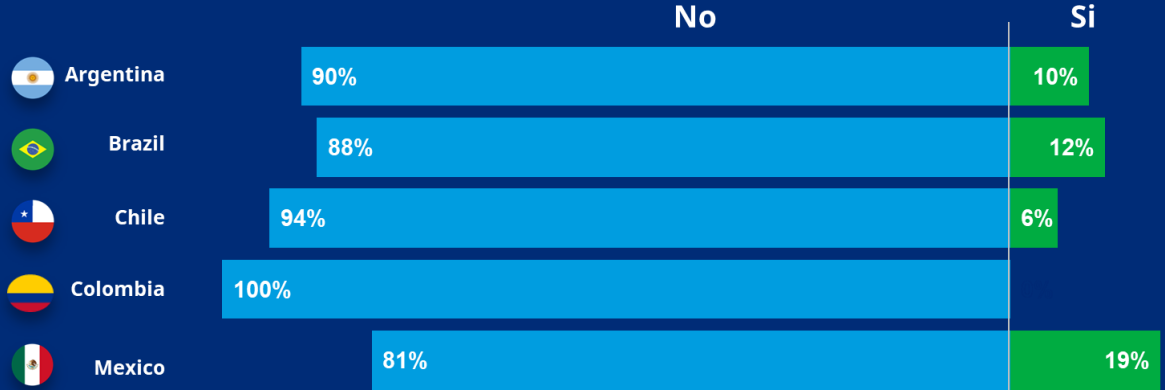


Prevalencia


Elegibilidad



© 2020 / 2021 / 2022&2023: Top Exec: Argentina, Brazil Chile, Colombia, Mexico; TRS: Peru.



En Chile, el KPI más utilizado para los ICP es el EBITDA (58%) seguido por la utilidad neta y las ventas (37%). El 99% del mercado realiza pagos anuales y la discrecionalidad es de las más bajas de la región (6%)

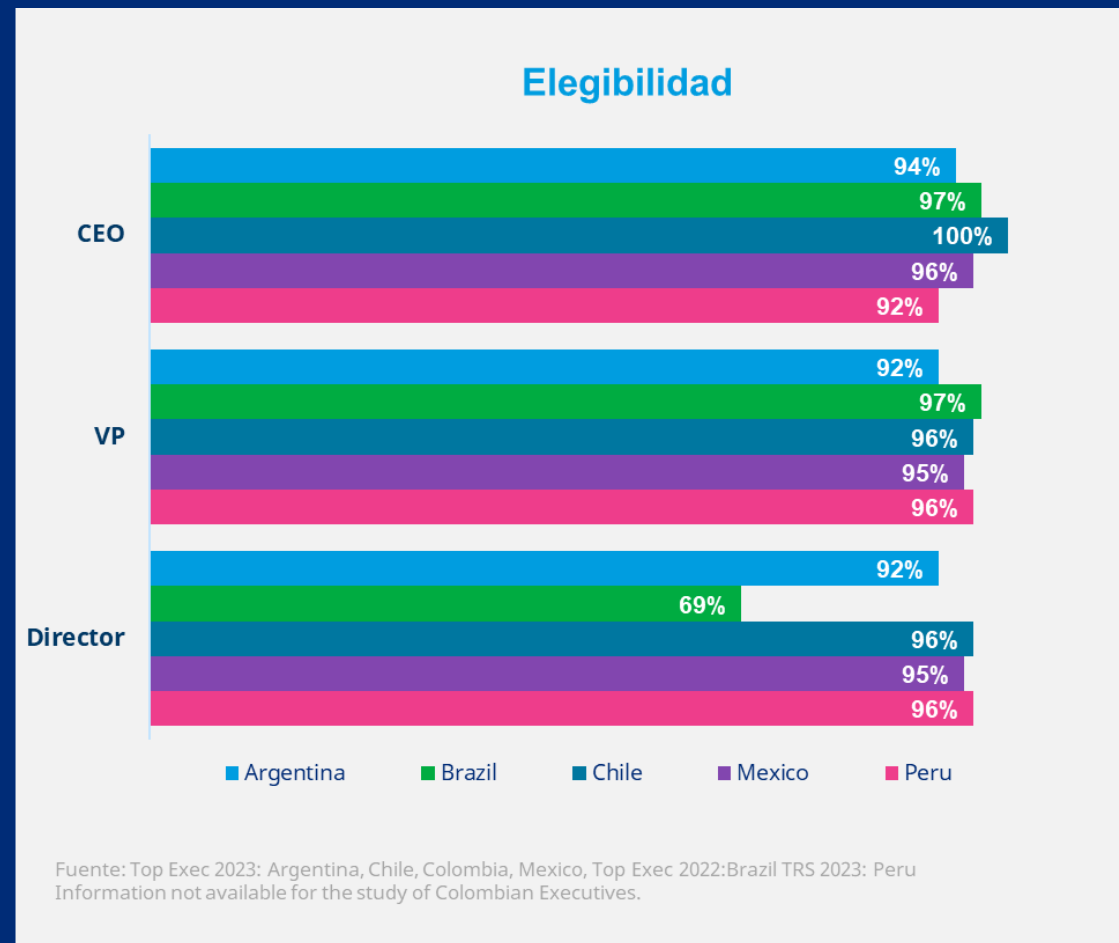
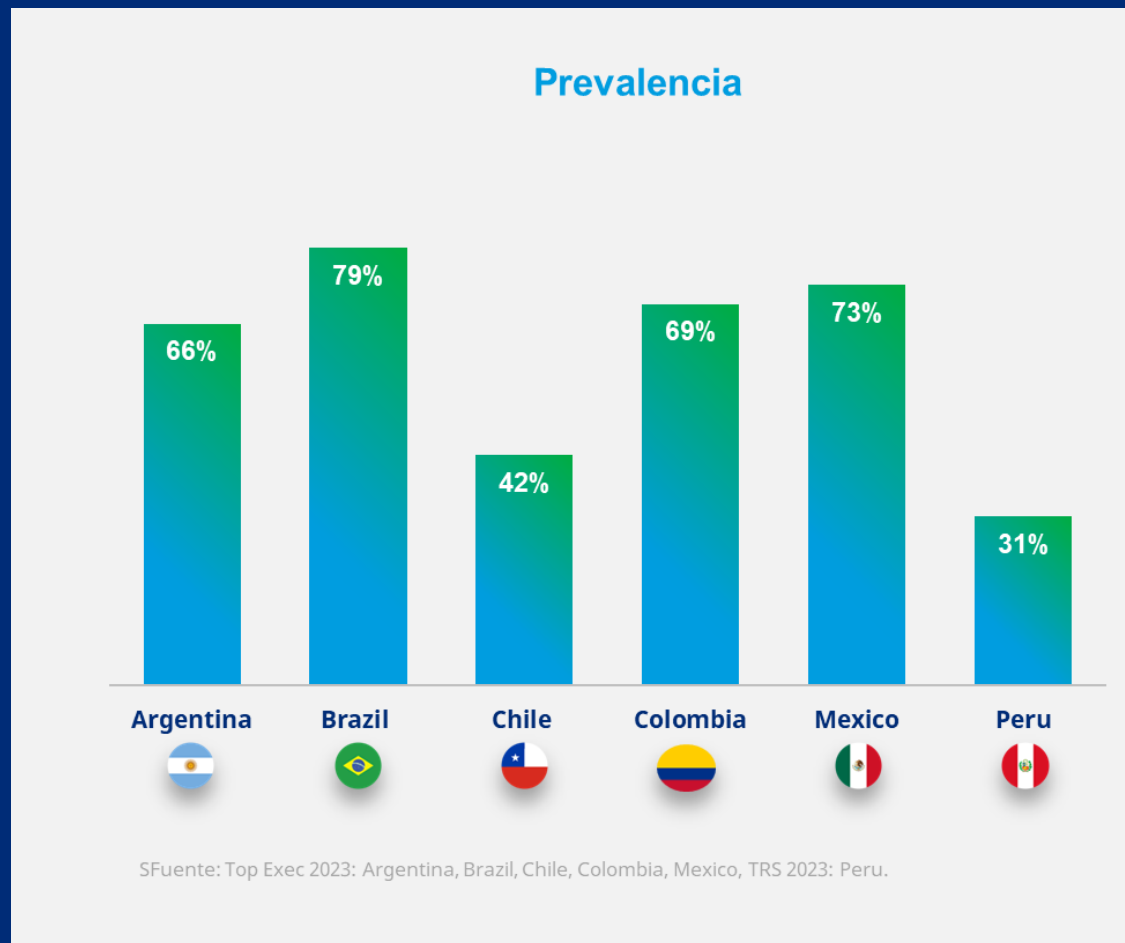


En Chile los incentivos de largo plazo son menos prevalentes que en la región pero la tendencia va en aumento

Realidad 6



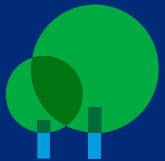
Efectivamente la prevalencia ha crecido 2,5 veces entre el año 2014 y 2024 reconociendo el aumento de madurez de la gestión de compensaciones como también el ingreso de nuevos jugadores al mercado Chileno



Para llevarnos...



La estrategia de compensaciones debe estar alineada a la estrategia de la organización. El tipo de modelo responderá al ciclo del negocio y al perfil de los empleados. No debemos seguir modas o copiar sistemas (OKRs por ejemplo)



Hoy en día las compañías están yendo cada vez más a incluir modelos que reconozcan el desempeño tanto individual como organizacional. Y en el caso de los LTIs incorporando más de un modelo. También métricas de ESG



Hacer partícipes a los empleados de la creación de valor de la compañía es un fundamento bien relevante porque también impacta en el compromiso y experiencia de los empleados

“La compensación ejecutiva va más allá de recompensar el pasado; su objetivo es incentivar el futuro y el potencial de los líderes, reconociendo y valorando su desempeño excepcional alineado a los resultados del negocio”

Caso de éxito

CAAP



Tomás Vergara

Sub-Gerente de Desarrollo
tvergara@cap.cl



Santiago, Chile
February 1, 1952

TO THE MANAGEMENT OF COMPAÑIA DE ACERO DEL PACIFICO:

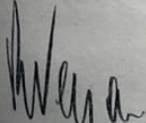
You who are the supervisors and managers of our company are engaged in an enterprise which is of great importance to yourselves, to the company and to the Republic of Chile. The ultimate success of our business will provide the livelihood for yourselves and your subordinates, a fair financial return to those who have invested funds to make possible the business, and an advancement in the general welfare and standard of living for all of Chile.

The ultimate success is greatly dependent on the manner in which each of you carries out the responsibilities entrusted to you, and on the manner in which your efforts are coordinated with those of your associates. Our business requires the application of a great diversity of skills. The engineer, the production technician, the foreman and the laborer must all play their essential roles. Likewise, the lawyer, the accountant, the salesman and the planner are required to care for the many problems which must be met. Each of you must, to the best of your ability, carry out your particular duties with a complete understanding of what is required of your position, and a realization of how your work fits into the overall business.

This volume, the Organization Manual of our company, has been prepared to specify the duties, responsibilities and authority of the principal management positions. It is to serve as the general plan by which the total responsibility of management will be divided and assigned to the various departments, sections and individuals. Unless a plan has been developed, is understood by all persons involved and is adhered to in actual practice, there will invariably be inefficiency and duplication of effort and responsibility. This plan, understood and complied with by all, will contribute directly to the attainment of our common objective - profitable operation.

The descriptions of duties and responsibilities contained in this manual are not intended to serve as a limitation of the interest of individual positions. You are, as a member of management, expected to be aware of and interested in all aspects of the business. However, it is important that this interest does not lead to an extension of your activities into matters which are the responsibility of others.

You are encouraged to instruct your subordinate supervisors in the general plan of organization, so that they too may carry on their work with a full appreciation of the overall plan.


Roberto Vergara
President

Conectando con
el propósito

Rol entre persona,
empresa y sociedad

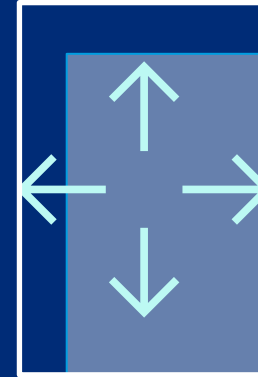
Esto nos ha llevado a reflexionar en torno a las preguntas necesarias para gestionar personas en una empresa como CAP (o cualquiera....)



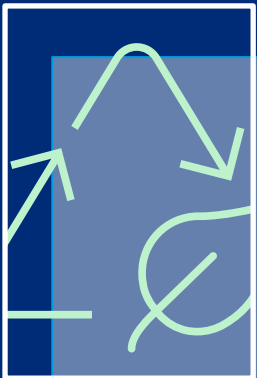
Objetivos en Personas



Avanzar con metas compartidas hacia la estrategia 2030
gestionando riesgos en organización, personas y cultura



Posicionar talentos en cargos críticos del grupo, seleccionando y formando capacidades estratégicas, asegurando la continuidad operacional de nuestras empresas



Promover una cultura sostenible CAP que atraiga, retenga y desarrolle a nuestros equipos a través de la vivencia de nuestros valores



Convertirnos en un grupo de clase mundial transformando procesos y prácticas de desarrollo organizacional a estándares nacionales e internacionales

En la práctica esto implica trabajar sobre tres ejes

PROPÓSITO COMÚN

Metas compartidas e incentivos comunes

	CMP	CSH	CINTAC	Infraestructura	CAP S.A.
Financiero	Flujo de Caja				
Proyectos Estratégicos	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	Recojemos los priorizados para nosotros según el Plan Estratégico, compartidos con las EOs
Excelencia Op. & ESG	Cultura de Cumplimiento				
Seguridad	Índice de Frecuencia				
Metas Individuales					
Comportamiento	Evaluación de liderazgo				

Estándares en gestión de personas (Sello SSIndex)



CAPACIDADES



Formación cargos críticos (+ coaching)

Formación liderazgo (temprano y nuevas jefaturas)

Formación futuro del trabajo (reflexión compartida)

CULTURA

Compartir



Celebrar



Reconocer



Construir



Existen dos modelos en incentivos: foco en performance y foco en retención, siendo el primero usado en corto plazo y el segundo en largo plazo

PERFORMANCE

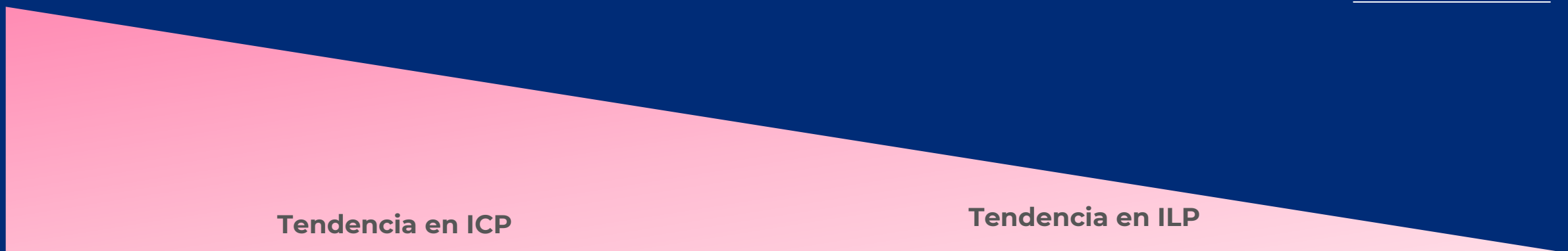
+RIESGO

KPIS: Plan estratégico

RETENCIÓN

-RIESGO

Acciones: Alineamiento con accionistas



No garantizado

Depende de resultados

Garantizado

Mecanismo 1: on/off o trigger

Mecanismo 2: Curva de cumplimiento

Mecanismo 3: Fijo (ej. acciones)

Pago: Anual

Ciclos (ej. cada 3 años)

(+) **Pros:** Cumplimiento estrategia, motivación continua por objetivos a 3 años más pago consistente/
(-) **Cons:** motivación por incumplimiento temprano o poco apoyo para conseguir KPI

(+) **Pros:** retención al menos 3 años, alineamiento con valor accionista
(-) **Cons:** Fuga de talentos post pago /

Sistemas de incentivos en CAP



Incentivos Corto Plazo (ICP)

Financiero	Seguridad
Proyectos Estratégicos	Metal Individuales
Excelencia Op. & ESG	Comportamiento



Incentivos Largo Plazo (ILP)

Financieros
Proyectos Estratégicos ASG
Valor compañía

Para el ILP las empresas más sostenibles se enfocan en un mecanismo 100% de retención ya que se evalúa el performance de modo anual

PERFORMANCE

KPIS: Plan estratégico

+ Riesgo

CRITERIOS DJSI:

1. **Retener ejecutivos** con un monto fijo cada cierto período de tiempo (performance evaluado año a año en corto plazo)
2. **Alinear intereses de ejecutivos con intereses de accionistas (internalizar valor compañía, compra de acciones)**
3. **Incluir a talento clave en valor compañía futuro**, entregando acciones y promoviendo su retención.
4. **Informar públicamente** cómo se remunera a ejecutivos del grupo y se alinean los incentivos con accionistas.

Ejempl
o
Política
ILP

Fortescue
The New Force in Iron Ore

2.1 Purpose

The purpose of the Plan is to:

- (a) align the interests of Eligible Persons and Shareholders;
- (b) provide competitive remuneration for the retention of key Eligible Persons;
- (c) support a culture of share ownership by Eligible Persons;
- (d) provide the Company with the ability to attract employees of a high calibre; and
- (e) assist with remuneration planning for Eligible Persons.

RETENCIÓN

Acciones: Alineamiento con accionistas

- RIESGO

No garantizado

Mecanismo on/off y/o trigger

Garantizado

Fijo (ej. acciones)

CAP opta en 2022 por un sistema con foco en performance del grupo, que consiste en un bono con curva de cumplimiento para 2 de 3 indicadores



- Método de pago:**
- Overlap con curva de cumplimiento
- Elección Kpi Proyecto Estratégico (PE):**
- Simples, no objetables, críticos para estrategia
 - Requieren tiempo en alcanzar (3 años)

Ciclo 2023 - 2025
Ciclo 2024 - 2026
Ciclo 2025 - 2027

Año 1

Año 2

Año 3 (pago)

SSIndex Compromiso colaboradores de 69% en 2023 a 80% en 2025

Año 1

Año 2

Año 3 (pago)

Descarbonización grupo de 12% a 20% en 2026

Año 1

Año 2

Año 3 (pago)

Ej. Descarbonización grupo a 25% o Participación femenina a 20%

Invitar talentos de acuerdo con metas propuestas

Incentivos de Corto Plazo en el Grupo CAP

	CMP	CSH	CINTAC	Infraestructura	CAP S.A.
Financiero	Flujo de Caja				
Proyectos Estratégicos	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	A presentar por cada EO	Recogemos los prioritarios para nosotros según el Plan Estratégico, compartidos con las EOs
Excelencia Op. & ESG	Cultura de Cumplimiento				
Seguridad	Índice de Frecuencia				
Metal Individuales					
Comportamiento	Evaluación de liderazgo				

Cómo hemos ido evolucionando....

KPIs

CORTO PLAZO

KPIs empresa e individual: foco en performance

Financiero
Proyectos Estratégicos
Excelencia Op. & ESG
Seguridad
Metal Individuales
Comportamiento

LARGO PLAZO

KPIs de Performance y Retención

33% PERFORMANCE KPI Financiero con curva de cumplimiento Roce grupo CAP: > 8%	33% PERFORMANCE KPI Financiero con curva de cumplimiento Roce grupo CAP: > 8%	33% RETENCIÓN TSR CAP - Industria
--	--	---

1. Inclusión de KPI TSR CAP en vez de valor acción de CAP

Cálculo

Curva de cumplimiento 50% a 150% (con posibilidad de irse a 0 de acuerdo con política para cada dimension)

Curva de cumplimiento 50% a 150%

TSR mide la rentabilidad para el accionista incluyendo la apreciación del precio de la acción y los dividendos recibidos.

$$TSR = \left(\frac{\text{Precio Final de la Acción} - \text{Precio Inicial de la Acción} + \text{Dividendos}}{\text{Precio Inicial de la Acción}} \right) \times 100$$

Alcance

Cargos
Analista
Jefaturas
Subgerencia
Gerencia
CEO

- Ajuste a competitividad de mercado llegando a límite inferior de bandas
- No implica aumento en remuneraciones
- Componente meritocrático en aumento de renta

Cargos
Talentos
Subgerencia
Gerencia
CEO

Inclusión de talentos en pool de incentivos

Cambio en temporalidad de pago

Ciclo de pago

Año 1	Año 2	Año 3
-------	-------	-------

Año 1	Año 2	Año 3 (pago)	Año 1	Año 2	Año 3 (pago)
-------	-------	--------------	-------	-------	--------------

Aprendizajes

Teoría



Realidad

- Definición común del problema: muy difícil (¿retención, performance, estándar?)
- Apoyo externo, directores, ejecutivos clave. Lanzar piloto. Fracasar.
- Trabajo que no termina. Versión 17....Si no hay visión, no hay perseverancia.
- Continuar, comunicar. El objetivo.

Adaptado de modelo de Kotter para liderar el cambio, Heifetz y metodologías ágiles

