



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE SISTEMA DE INCENTIVOS EN EMPRESA  
PORTUARIA VALPARAÍSO**

**PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Candidatos

**Cristopher Jesús Farías Morales  
Daniel Alfredo Martínez Bruna**

Profesor Guía

**Galo Herrera Marchant**

Viña del Mar, Enero 2018

## *Agradecimientos*

### **Daniel Alfredo Martínez Bruna**

*Nunca se sabe qué es lo que nos depara el destino, lo que sí es seguro es que debemos aprender y saber a aceptarlo, a estar preparado para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, en ese sentido, fueron mis desafíos laborales, la sugerencia de mi madre, y el apoyo de Empresa Portuaria Valparaíso los que me permitieron tomar la importante decisión de estudiar Ingeniería Comercial en la Universidad de Valparaíso. Hoy, a dos años de haber emprendido rumbo a nuevos puertos, no me queda más que agradecer a Dios, a la vida, a mi madre y hermano por su constante acompañamiento en mi desarrollo personal y profesional, agradecer a EPV por la oportunidad de continuar estudios, en especial a Nicolás y don Mario, por su apuesta hacia mí, por sus consejos y por acompañarme en mi desarrollo íntegro, muchas gracias por todo.*

*“Camino lento, porque voy apurado, Giusto il tempo...”*

### **Cristopher Jesús Farías Morales**

*Agradezco haber compartido experiencias con mis grandes compañeros de curso, Mireya, Baltazar y Daniel, quienes me apoyaron en este gran camino para convertirme en Ingeniero Comercial de la Universidad de Valparaíso.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO I: ANÁLISIS EXTERNO.....	8
1.1.    Análisis del sector industrial.....	8
1.1.1.    Amenaza de nuevos competidores.....	8
1.1.2.    Rivalidad entre competidores existentes.....	10
1.1.3.    Poder de los compradores.....	12
1.1.4.    Poder de los proveedores.....	13
1.2.    Factores críticos de éxito.....	14
1.2.1.    Diagrama Cadena de Valor Empresa Portuaria Valparaíso.....	15
1.2.2.    Diagrama análisis de factores críticos de éxito en EPV.....	15
CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO.....	17
2.1.    Principio de materialidad de Empresa Portuaria Valparaíso.....	17
2.1.1.    Misión Empresa Portuaria Valparaíso.....	17
2.1.2.    Visión Empresa Portuaria Valparaíso.....	18
2.1.3.    Valores Empresa Portuaria Valparaíso.....	18
2.1.4.    Estrategia Empresa Portuaria Valparaíso.....	18
2.2.    Desafíos Estratégicos Empresa Portuaria Valparaíso.....	18
2.3.    Política de Sostenibilidad de Empresa Portuaria Valparaíso.....	19
2.4.    Zona de influencia geográfica.....	19
2.5.    Dimensiones y marco accionario.....	20
2.6.    Estructura organizacional.....	20
2.6.1.    Directorio de Empresa Portuaria Valparaíso.....	21
2.6.2.    Administración de Empresa Portuaria Valparaíso (Gerentes).....	22
2.7.    Composición del Recurso Humano.....	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE TRABAJO.....	24
3.1.    Objetivo general.....	24
3.2.    Objetivos específicos.....	24
3.3.    Metodología de trabajo.....	24
3.3.1.    Planificación de trabajo.....	25

3.3.2. Relevamiento y diagnóstico .....	25
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	27
4.1. Revisión del Plan Estratégico EPV 2017 – 2019 .....	27
4.2. Sub Sistemas de Recursos Humanos / Políticas de Recursos Humanos .....	30
4.3. Distribución etaria de Trabajadores EPV (planta) .....	31
4.4. Trabajadores sindicalizados en EPV .....	32
4.5. Actual modelo Sistema de Incentivo EPV .....	32
4.5.1. Descripción del Sistema de Incentivos actual .....	32
4.5.2. Costos y límites .....	32
4.6. Componentes del Sistema de Incentivos actual .....	33
4.7. Comentarios generales y específicos del actual Sistema de Incentivos .....	34
4.8. Análisis comparativo de mercado .....	36
4.9. Variables críticas del Sistema de Incentivos, diagnóstico y conclusiones .....	40
CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES, PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO MODELO SISTEMA DE INCENTIVOS EN EPV .....	44
5.1. Financiamiento del Sistema de Incentivos Variables .....	46
5.2. Recomendaciones previas a la propuesta .....	47
5.3. Propuesta nuevo modelo Sistema de Incentivos para trabajadores de Empresa Portuaria Valparaíso .....	48
5.3.1. Conceptualización teórica .....	48
5.3.2. Resumen de aspectos críticos de cálculo, oportunidad de pago y distribución de Bono Incentivo .....	49
5.4. Construcción de Nuevo Modelo de Incentivos EPV .....	52
5.5. Premisas Nuevo Modelo de Incentivos EPV .....	57
5.6. Propuesta implementación Nuevo Modelo de Incentivos EPV .....	59
5.6.1. Etapas progresivas de implementación Nuevo Modelo de Incentivos .....	59
5.6.2. Etapa 1 de implementación: “Planificación” .....	60
5.6.3. Etapa 2 de implementación: “Alineamiento Plan Estratégico” .....	60
5.6.4. Etapa 3 de implementación: “Gestión de Métricas” .....	61
5.6.5. Etapa 4 de implementación: “Control de Avance” .....	62
5.6.6. Etapa 5 de implementación: “Cálculo Incentivo Económico” .....	62
5.6.7. Etapas Permanentes Transversales de implementación: “Administración del Proceso” .....	63

5.7.	Nueva Administración por Objetivos (APO).....	63
5.7.1.	Determinación de objetivos.....	65
5.7.2.	Criterios para la selección de objetivos.....	66
5.7.3.	Desarrollo de planes tácticos.....	67
5.8.	Plan de gestión para la implementación en etapas transitorias entre el año 2018 y 2019 .	68
5.8.1.	Incorporación de KPI e iniciativas estratégicas .....	69
5.8.2.	Plan de comunicaciones .....	70
CONCLUSIONES .....		71
BIBLIOGRAFÍA. ....		76
ANEXOS .....		77

## **INTRODUCCIÓN.**

El objetivo general es proponer un “Sistema de Incentivos” para los trabajadores de Empresa Portuaria Valparaíso, que sea coherente con la normativa establecida por el Código SEP y con los objetivos estratégicos que impulsa EPV, orientándose a estimular conductas que lleven al logro de metas individuales, colectivas y/o corporativas, más allá de las responsabilidades laborales y profesionales cotidianas que cada trabajador tiene en la organización.

Empresa Portuaria Valparaíso ha tenido un crecimiento exponencial en materias de recursos humanos, identificándose en su Plan Estratégico 2017-2019 el Pilar/Tema de “Excelencia en la Gestión Organizacional”, siendo gravitante gestionar para continuar alineando la estrategia de la Empresa con el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, para enfrentarse al contexto dinámico que presenta hoy en día la actividad portuaria.

En este contexto, EPV mantiene desde el año 2015 un “Plan Gestión Personas” que, entre otras materias, permite identificar permanentemente “oportunidades de mejora” en otros aspectos de la relación empresa - colaboradores, lo que permite mantener motivado e incentivado a sus trabajadores, potenciando las ventajas competitivas de todos ellos, contribuyendo al fortalecimiento institucional de EPV. Una de las “oportunidades de mejora” identificadas en EPV dice relación con elaborar y proponer un nuevo Sistema de Remuneraciones Variables para Ejecutivos y Trabajadores de Empresa Portuaria Valparaíso (en adelante, se utilizará como sinónimo: “Sistema de Incentivos”), que se diseñe y con base en los antecedentes facilitados por el profesional interesado en proponer una nueva alternativa o nuevo modelo, asociados a las normas de remuneraciones variables reglamentadas por el Código SEP en particular, y en general, a los objetivos estratégicos de EPV.

Palabras clave: Sistema de incentivos, remuneración variable, Empresa Portuaria Valparaíso, Gestión de Personas.

## **ABSTRACT.**

The general objective is to propose an "Incentive System" for workers of Empresa Portuaria Valparaíso, which is consistent with the regulations established by the SEP Code and with the strategic objectives promoted by EPV, aimed at stimulating behaviors that lead to the achievement of individual goals. , collective and / or corporate, beyond the daily work and professional responsibilities that each worker has in the organization.

Empresa Portuaria Valparaíso has had an exponential growth in matters of human resources, identifying in its Strategic Plan 2017-2019 the Pillar / Topic of "Excellence in Organizational Management", being gravitante manage to continue aligning the strategy of the Company with personal development and professional of its workers, to face the dynamic context that port activity presents today.

In this context, since 2015 EPV has maintained a "People Management Plan" that, among other matters, permanently identifies "opportunities for improvement" in other aspects of the company-employee relationship, which allows employees to remain motivated and motivated. , enhancing the competitive advantages of all of them, contributing to the institutional strengthening of EPV. One of the "opportunities for improvement" identified in EPV is related to preparing and proposing a new Variable Remuneration System for Executives and Workers of Empresa Portuaria Valparaíso (hereinafter, it will be used as a synonym: "Incentive System"), which is designed and based on the background provided by the professional interested in proposing a new alternative or new model, associated with the variable remuneration rules regulated by the SEP Code in particular, and in general, with the strategic objectives of EPV.

Keywords: Incentive system, variable remuneration, Port Company Valparaíso, People Management.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS EXTERNO**

### **1.1. Análisis del sector industrial**

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas influyen en precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los elementos básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo.

A continuación, se realizará un análisis a través de este modelo, donde se espera lograr identificar los pilares fundamentales que contribuyen al desarrollo competitivo dentro del sector portuario.

Es importante precisar que la evaluación del atractivo del presente análisis se realiza desde el punto de vista de las empresas que ya están dentro del grupo estratégico, y no desde el punto de vista de la rentabilidad de los potenciales competidores, porque en algunos casos una misma situación tiene interpretaciones distintas según el punto de vista. La aclaración tiene como fundamento una aplicación práctica en términos de evaluar posteriormente el atractivo de esta parte de la industria, y no pretende expresar que la evaluación del atractivo en términos de rentabilidad de este sector sea único, ya que depende de la perspectiva en que se oriente este análisis.

#### 1.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Existen muchas barreras de entrada que se pueden apreciar en el sector portuario, dado que todos los puertos ya cuentan con la infraestructura necesaria que les permite obtener el beneficio de las economías de escala. Esto se traduce en un alto requerimiento de capital necesario para poder entrar a competir en esta industria, dado que implica construir toda la edificación, tanto en tierra como en mar, y adaptar el lugar geográfico incluyendo accesos y terrenos. Además, ya se licitaron los terminales de las últimas aguas abrigadas existentes en

San Antonio y Valparaíso, por lo que nueva infraestructura portuaria requerirá de inversiones en molo de abrigo, lo que a su vez requiere la decisión y participación del Estado.

En el ámbito portuario, el canal de distribución podría tomarse como una analogía a la ubicación del puerto mismo, por lo tanto, si consideramos que Chile tiene muchos kilómetros de costa para ubicar un puerto, también hay que considerar que los lugares estratégicos, tanto por demanda como por características del entorno, ya están ocupados, lo que se traduce en una complicación para alguien que quiera ingresar, sin embargo, podría darse el caso de que se ubique cerca de una zona geográfica con mucha población o producción (como Valparaíso y San Antonio que tienen cerca a Santiago y disputan la carga).

La experiencia es un factor importante con el que cuentan las Empresas Portuarias y sus concesionarios, dado que utilizan metodologías aplicadas de manera personalizada a cada cadena logística, por lo que una nueva empresa demoraría en perfeccionar los procesos. Si bien existen barreras gubernamentales, orientadas principalmente a factores medioambientales y sociales, no son tan altas como para impedir que ingresen nuevos puertos. El eventual ingreso de un nuevo competidor implicaría la implementación de sistemas que entreguen un beneficio a los clientes que no les ofrecen los demás puertos cercanos, lo cual es difícil y requiere alta inversión, a menos que el factor geográfico fuera en gran medida mejor que las actuales, lo cual también es muy difícil.

En base a estos criterios explicados, podemos establecer que la fuerza competitiva de Amenaza de nuevos competidores se describe por estas características:

		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
	Ponderación	1	2	3	4	5
Economías de escala	10%					x
Canales de distribución	10%				x	
Efecto experiencia	15%					x
Barreras gubernamentales	20%			x		
Diferenciación del producto/servicio	20%					x
Requerimientos de capital	25%					x

Fuente: elaboración propia.

Debido a estos resultados (Nota final = 4,5), se puede apreciar que la posibilidad de ingreso de nuevos Puertos en Chile es baja debido a que el sector es altamente atractivo para quienes ya forman parte de él, pero no para un nuevo integrante.

### 1.1.2. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad radica en las disposiciones del marco regulatorio que indica la ley en cuanto a la eficiencia que deben alcanzar en el sector exigiendo las mejores prestaciones y gestiones para el desarrollo logístico y proyectos asociados de Infraestructura.

Si acotamos el número de competidores que disputan el mismo hinterland, en el caso de Valparaíso hay varios competidores que se encuentran ubicados entre el Puerto de Coquimbo y el Puerto de San Vicente.

Si bien el servicio de transferencia de carga es relativamente estándar, cuenta con atributos diferenciadores como: eficiencia logística, paz social, seguridad, etc. lo que se traduce en que

los puertos son similares operacionalmente, pero cuentan con distintas prácticas que son difíciles de imitar.

La industria crece año a año a tasas sobre el 5% en la región, esto se traduce en mejores resultados para el sector portuario.

La maquinaria que se requiere es de alta complejidad para prestar el servicio a la carga, y esto tiene un impacto en los altos costos de salida por la inversión en infraestructura que han realizado los concesionarios.

Dada la capacidad de transferencia existente y elementos diferenciadores como la paz social existe una alta fidelidad de marca. Sin embargo, este escenario puede cambiar en la medida que los proyectos que aumenten capacidad portuaria se vayan concretando.

En base a estos criterios explicados, podemos establecer que la fuerza competitiva de rivalidad de los competidores se describe por estas características:

	Ponderación	1	2	3	4	5
Número de Competidores	10%				X	
Características del producto/servicio	10%		X			
Diversidad de los competidores	10%		X			
Crecimiento de la industria	15%					X
Especialización de activos	15%					X
Costo fijo de salida	20%		X			
Fidelidad de marca	20%			X		

Fuente: elaboración propia.

Debido a estos resultados (Nota final = 3,3), se puede apreciar que la posibilidad de ingreso de nuevos Puertos al grupo estratégico en donde se encuentra el Puerto de Valparaíso es neutra por diversos motivos, ya que el sector geográfico ya tiene a los puertos consolidados.

### 1.1.3. Poder de los compradores

Existen algunas empresas navieras que son muy importantes para los ingresos del Puerto, tales como Hamburg Sud, MSC, Compañía Chilena de Navegación Interoceánica (CCNI), Hapag Lloyd, entre otros. Si bien el comprador tiene costos de cambio de carácter geográfico por mayores costos de transporte (no es el único pero si el principal), en el grupo estratégico del puerto de Valparaíso existe un costo de cambio asociado a que en la región existen actualmente dos terminales capaces de atender los requerimientos de los clientes (TPS en Valparaíso y STI en San Antonio) y estos se encuentran con un alto nivel de ocupación.

Las empresas navieras son de magnitud mundial por lo que el Puerto de Valparaíso significa un bajo % del costo total de los clientes.

Es difícil que algún cliente se integre hacia atrás, pero por la posibilidad de crear un puerto privado se podría, aunque no se ven reales intenciones o indicios de que pueda suceder. En el largo plazo se espera que operadores de grandes navieras participen en los desarrollos de los puertos de gran escala que se están planificando para el 2023.

La fidelidad de la marca va relacionada con la historia como socios con los clientes, sin embargo podría dejar de ser un factor importante si se ofrecieran otros atributos más importantes en otros puertos y/o con el aumento de capacidad de transferencia esperado (Ej. Desarrollo de Puerto Central en San Antonio).

La rentabilidad de los clientes no se vería afectada en gran medida si cambiaran de puerto.

	Ponderación	1	2	3	4	5
Cantidad de compradores importantes	25%		x			
Costos de cambio para el comprador	10%		x			
Contribución al costo total del comprador	10%		x			
Amenaza de integración hacia atrás	10%				x	
Fidelidad de marca	20%			x		
Rentabilidad de los compradores	25%		x			

Fuente: elaboración propia.

Debido a estos resultados (Nota final = 2,4), se puede apreciar que las empresas navieras, como clientes tienen alto poder con respecto a los puertos dado que fuera de aspectos geográficos no hay altos costos de cambio, son muchos clientes grandes con respecto a los puertos, no existe un impacto tan alto en la rentabilidad si se cambiara de puerto, etc. como ya se mencionó antes.

#### 1.1.4. Poder de los proveedores

Empresas especializadas son las que prestan el servicio de transferencia de carga a nombre del puerto. Éstas se seleccionan a través de licitaciones públicas y en base a un modelo de concesión. En el modelo de concesión portuaria, se establece las inversiones que el concesionario debe realizar, las obligaciones y condiciones para la prestación del servicio, las tarifas máximas y la duración de la concesión.

No existen sustitutos para los servicios que se ofrecen para los proveedores, ya que existen contratos de concesión vigentes para los terminales mono operados de Puerto Valparaíso (TPS y TCVAL).

El costo de cambio de proveedor para el puerto no es relevante, pues ocurre cuando se pone término a un contrato de concesión, existiendo cláusulas contractuales que permite a EPV realizar un nuevo llamado a licitación manteniendo la continuidad operacional.

“Los concesionarios de terminales prestan un servicio estándar y sus puntos de diferenciación esta dado principalmente, en atributos como la tecnología aplicada, el desempeño operacional, la relación laboral y la paz social.

En cuanto a la posibilidad de integración hacia adelante, es decir que un terminal construya un puerto privado, es difícil pero no imposible. Existe una gran inversión en aguas de abrigo y de infraestructura portuaria, e implica un alto grado de complejidad en la gestión para implementar de un proyecto como este” (Arancibia, Astuya, Lazcano, Peña, & Rivas, 2016).

La oferta de proveedores es grande, y permiten tener una gran variedad de donde poder elegir proveedores de servicio. El sistema de concesiones obliga a adjudicar un proveedor a través de licitación pública nacional e internacional.

	Ponderación	1	2	3	4	5
Cantidad de proveedores importantes	15%					x
Disponibilidad de sustitutos	10%	x				
Costo de cambio de proveedor	20%				x	
Diferenciación del producto de proveedores	10%		X			
Importancia en rentabilidad de proveedores	20%					x
Amenaza de integración hacia adelante	10%					x
Cantidad de proveedores	15%					x

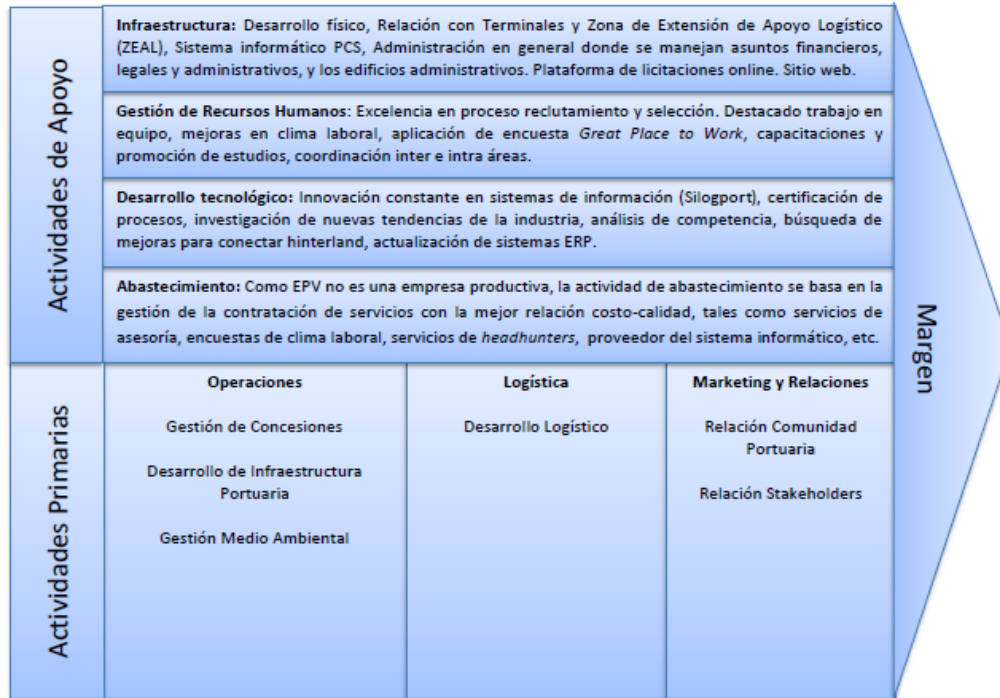
Fuente: elaboración propia.

Debido a estos resultados (Nota final = 4,1), se puede apreciar que los proveedores tienen bajo poder con respecto a los puertos dado que los proyectos son grandes y altamente atractivos en rentabilidad por lo que existe una gran oferta de empresas dispuestas a realizarlos.

## 1.2. Factores críticos de éxito

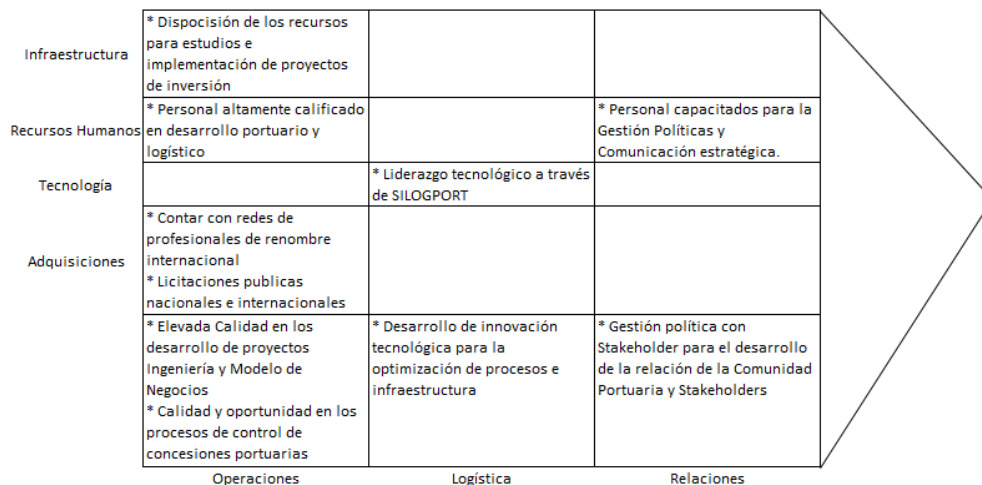
Será necesario por realizar el análisis de la Cadena de Valor de Empresa Portuaria Valparaíso para identificar los procesos críticos que generan mayor valor para el negocio, y así poner énfasis en las actividades que se deben mejorar. Es importante tener en cuenta que Empresa Portuaria Valparaíso, al no ser una empresa productiva, se debe adaptar el modelo de la cadena de valor a la realidad del modelo de negocios de la empresa. Esto significa que se mantendrá la estructura de actividades de apoyo pero se cambiarán las de actividades primarias, que hacen referencia al proceso propiamente tal.

### 1.2.1. Diagrama Cadena de Valor Empresa Portuaria Valparaíso

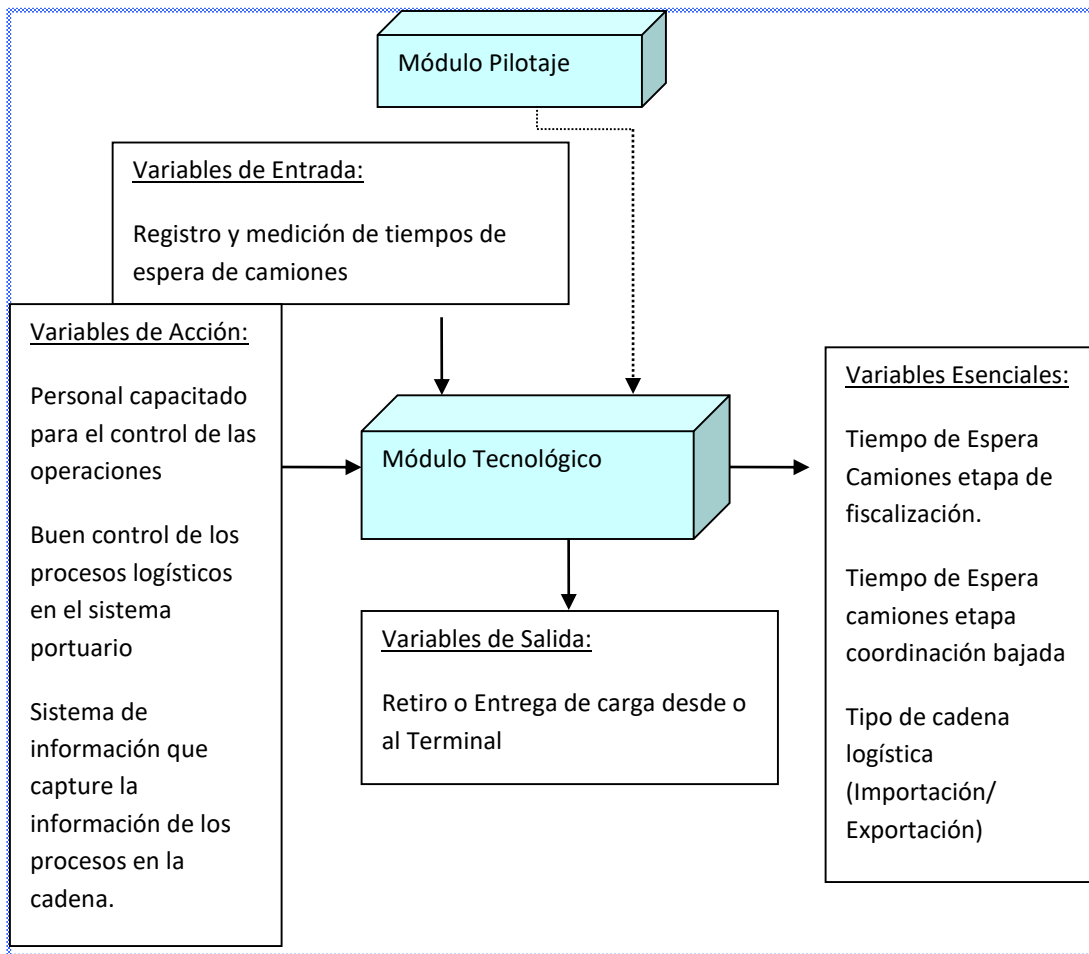


El análisis de la cadena de valor permite determinar aquellas actividades que constituyen la base de los factores controlables para lograr la superioridad competitiva e identificar los factores críticos de éxito que son centrales para competir y a la comprensión de cómo desarrollar las competencias singulares que proveen la base para un sólido liderazgo en los negocios.

### 1.2.2. Diagrama análisis de factores críticos de éxito en EPV



De los procesos de la cadena de valor, los más críticos son el Desarrollo Logístico y la Gestión de Concesiones.



Fuente: elaboración propia con base en lo informado por Jefe Unidad Proyectos Logísticos EPV año 2017.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS INTERNO**

### **2.1. Principio de materialidad de Empresa Portuaria Valparaíso**

El principio de materialidad de Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), es expresada a través de su Reporte de Sostenibilidad Anual, según su última publicación de este reporte, los impactos Institucionales, Económicos, Sociales y ambientales significativos de la empresa con la ciudad puerto, parte de estos puntos publicados en este reporte se presentan a continuación:

“Puerto Valparaíso es administrado por Empresa Portuaria Valparaíso (EPV), una entidad creada el 19 de diciembre de 1997, bajo la Ley No 19.542. Conforme a esta norma, EPV es continuadora legal de la Empresa Portuaria de Chile, y mantiene todas sus atribuciones, derechos, obligaciones y bienes, constituyéndose como tal el 31 de enero de 1998. Empresa Portuaria Valparaíso administra, explota, desarrolla y conserva el puerto de Valparaíso, así como los bienes que posee a cualquier título, incluidas todas las actividades inherentes al ámbito portuario, e indispensables para su debido funcionamiento.

EPV mantiene vigente cinco contratos de concesión con importantes compañías con el fin de potenciar la competitividad del puerto en términos de logística, seguridad y tecnología, todo ello en un marco de innovación que integra el desarrollo sostenible de la ciudad. Actualmente, la empresa alberga dos de los terminales de carga más importantes del país, y el principal terminal de cruceros para el turismo nacional” (Empresa Portuaria Valparaíso, 2017, pág. 20).

#### **2.1.1. Misión Empresa Portuaria Valparaíso**

Empresa del Estado de Chile encargada, como autoridad portuaria, de garantizar el desarrollo sostenible del sistema portuario de Valparaíso y su zona de influencia; de coordinar las operaciones marítimas y terrestres; y de gestionar mejoras en las condiciones logísticas y de

infraestructura, con el propósito de mantener y mejorar la posición competitiva del puerto y generar valor compartido para el territorio.

#### 2.1.2. Visión Empresa Portuaria Valparaíso

Asegurar las condiciones necesarias para habilitar las posibilidades de desarrollo y crecimiento del sistema portuario de Valparaíso, consolidando una red logística competitiva y sustentable orientada al cliente, determinando los sectores con potencial estratégico para la futura operación portuaria, asegurando las mejores condiciones de bienestar y seguridad para nuestros trabajadores y consolidando una visión de desarrollo integrada con la ciudad.

#### 2.1.3. Valores Empresa Portuaria Valparaíso

Compromiso, respeto, liderazgo, trabajo en equipo, probidad, responsabilidad, calidad, empatía.

#### 2.1.4. Estrategia Empresa Portuaria Valparaíso

Empresa Portuaria Valparaíso desarrolla y planifica sus actividades bajo el marco de cinco temas estratégicos. Cada uno de ellos está asociado a una serie de objetivos e iniciativas que le permitirán a EPV avanzar hacia la visión propuesta para 2019.

Tres de los temas estratégicos tienen como objetivo generar las condiciones adecuadas para dar respuesta a los desafíos que enfrentará el sistema portuario de Valparaíso hacia el 2030, y los dos restantes abordan el fortalecimiento del modelo de negocio y de gestión de EPV.

### **2.2. Desafíos Estratégicos Empresa Portuaria Valparaíso**

A continuación se presenta cada desafío estratégico y una breve reseña:

- a) “Fortalecer la capacidad de crecimiento del puerto de Valparaíso: trabajar en la búsqueda de soluciones y alternativas en torno a la disponibilidad de infraestructura y el aumento de tráfico, que permitan sustentar el crecimiento del puerto hacia el 2030.

- b) Mejorar la competitividad del puerto: promover el desarrollo de acciones que permitan focalizar la propuesta de valor en cada uno de los servicios y procesos de la cadena logística para satisfacer los requerimientos de los clientes del puerto, teniendo como referencia competitiva los puertos del país y de la costa del Pacífico.
- c) Consolidar la vinculación entre el puerto y la ciudad: generar acciones para cultivar un ambiente colaborativo que facilite el crecimiento equilibrado e integrado entre la ciudad y el puerto, en donde éste debe consolidarse como un motor de desarrollo para el territorio.
- d) Diversificar e innovar en el modelo de negocios de la empresa y el puerto: desarrollar un ambiente que facilite la innovación en cada una de las etapas de la cadena de valor del puerto, a modo de incentivar la creación de nuevos negocios en torno al puerto o introducir mejoras en los servicios portuarios.
- e) Excelencia en la gestión organizacional: disminuir las brechas de gestión de la empresa para contar con procesos estratégicos y procedimientos ágiles que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de EPV” (Empresa Portuaria Valparaíso, 2017, pág. 37).

### **2.3. Política de Sostenibilidad de Empresa Portuaria Valparaíso**

La Política de Sostenibilidad de EPV, actualizada en 2016, es el marco de referencia de todas las acciones asociadas al Plan Estratégico y de Sostenibilidad 2016-2020.

Empresa Portuaria Valparaíso es la responsable global del puerto, es la autoridad portuaria en el principal puerto de Chile (Valparaíso), y la Política de Sostenibilidad así lo refleja. Los lineamientos trascienden los límites de la empresa y busca promover la adopción de compromisos en materia de sostenibilidad en los concesionarios y otros miembros de la comunidad logística portuaria.

### **2.4. Zona de influencia geográfica**

La zona de influencia (hinterland) de Puerto Valparaíso comprende, de norte a sur, desde la Región de Coquimbo hasta la Región del Maule, incluyendo las regiones de Valparaíso, Metropolitana y O’Higgins. Esta zona se extiende por el este hacia la región argentina de Cuyo, compuesta por las provincias de Mendoza, La Rioja, San Luis y San Juan. Asimismo,

los servicios que recalcan en Valparaíso conectan a Chile con puertos de Asia, Europa, Estados Unidos, Sudamérica y Centroamérica.

## **2.5. Dimensiones y marco accionario**

Dimensión Institucional: Compromiso con el buen gobierno corporativo, se trata de contar con una estructura de gobierno corporativo que promueva el comportamiento ético, la transparencia y la rendición de cuentas en los procesos de toma de decisiones y en las interacciones con sus grupos de interés, incentivando la participación y la búsqueda de Valor Compartido.

Dimensión Económica: compromiso con el desarrollo económico y la competitividad del puerto de Valparaíso, se busca mantener una sólida posición financiera, producto del uso eficiente y racional de los recursos, que le permita sustentar sus proyectos de inversión destinados a mantener e incrementar la capacidad portuaria, procurando revitalizar el entorno y los espacios públicos y liderando en conjunto con las empresas concesionarias el fortalecimiento de la gestión sostenible del puerto.

Dimensión Social: compromiso con el bienestar social, la meta es convertirse en el mejor puerto para trabajar en Chile.

Dimensión Ambiental: Compromiso con el medio ambiente y la protección del entorno.

## **2.6. Estructura organizacional**

### Elección de Directores.

Los directores de las empresas del Estado son designados por el SEP en función de sus competencias profesionales y su trayectoria empresarial, constituyendo un grupo altamente capacitado para enfrentar desafíos, acompañar la toma de decisiones y otorgar solidez al Gobierno Corporativo.

## Evaluación de Directorios.

Cada año, los Directorios deben realizar una autoevaluación respecto de su desempeño en aquellos factores que son críticos para su funcionamiento, tales como coordinación, el foco y la arquitectura de la información, entre otros, lo que permite identificar brechas e introducir mejoras.

### 2.6.1. Directorio de Empresa Portuaria Valparaíso



**Raúl Urzúa Marambio**  
Presidente

Técnico Superior en Comercio Exterior  
Ingeniero en Transportes  
RUT: 4.064.221-8



**Sonia Tschorne Berestesky**

Vicepresidente  
Arquitecta y Magíster en Planificación  
Urbano-Regional  
RUT: 7.289.989-K



**Raúl Erazo Torricelli**

Director  
Ingeniero Civil  
RUT: 5.542.119-6



**Juan Antonio Gajardo**

Director  
Profesor de Estado  
RUT: 5.544.546-K



**Carola Mamilla Bravo**

Directora  
MSc en Economía y MPhil  
RUT: 8.565.896-4



**Víctor Leamas Torres**

Representante de los trabajadores  
RUT: 12.715.177-6  
Elegido en marzo de 2016, para el  
período marzo 2016- marzo 2019

Fuente: Reporte de Sostenibilidad EPV 2017.

### 2.6.2. Administración de Empresa Portuaria Valparaíso (Gerentes)



**Gonzalo Davagnino Vergara**  
Gerente General



**Franco Gandolfo Costa**  
Gerente de Desarrollo  
y Concesiones



**Carlos Vera Inostroza**  
Gerente de Logística



**Nicolás Soudy Bono**  
Gerente de Administración y  
Finanzas



**Cristian Calvetti Haller**  
Gerente de Asuntos Corporativos

Fuente: Reporte de Sostenibilidad EPV 2017.

### 2.7. **Composición del Recurso Humano**

Empresa puerto de Valparaíso cuenta con 70 trabajadores distribuidos tanto en gerencias como en diferentes departamentos a cargo de cada gerencia. En la imagen siguiente se puede entender cuáles son las gerencias existentes y los subordinados de cada uno, más la cantidad expresada en números de trabajadores por cada área.

**TRABAJADORES POR GERENCIAS**

<b>G. GENERAL (1)</b>	<b>G. LOGISTICA (1)</b>	<b>G. ADM. Y FINANZAS (1)</b>	<b>G. DESARROLLO Y CONCESIONES (1)</b>	<b>G. ASUNTOS CORPORATIVOS (2)</b>
Secretaria (1)	Secretaria (1)	Secretaria (1)	Unidad Gestión Concesiones (4)	Unidad Comunicación Corporativas (2)
Auditoria Interna (1)	Unidad sostenibilidad y protección industrial (5)	Unidad Finanzas y Contabilidad (7)	Unidad Desarrollo de Infraestructuras (6)	
Auditoria Jurídica (2)	Unidad Gestión Logística (12)	Unidad Gestión de Personas (4)		
Planif. y control de Gestión (1)	Unidad Proyectos Logístico (6)	Unidad de Abastecimiento (4)		
	Unidad Comercial y MKT Industrial (2)	Unidad de Sistemas (3)		
	Unidad Competitividad (2)			Creación Propia.

De los 70 trabajadores de Empresa Puerto de Valparaíso, 74% corresponden a hombres y 26% corresponden a mujeres. Todos los trabajadores de EPV cuentan con contrato indefinido y se desempeñan en jornada laboral completa. Del total, 41% tiene entre 30 y 40 años de edad, 46% tiene menos de 3 años de antigüedad en la organización y 17% tiene más de 12 años de antigüedad.

Respecto a la sindicalización, Empresa Portuaria Valparaíso cuenta con el Sindicato No 1, cuyos afiliados representan a 57,14% del total de trabajadores. EPV mantiene una relación transparente, cordial y fluida con esta organización, logrando trabajar de manera conjunta en beneficio de los trabajadores.

En 2016, la empresa registró un índice de rotación de 5,7%, levemente menor a la cifra del periodo anterior, de 5,9%. Durante el año fueron contratadas 9 personas y se realizaron 5 desvinculaciones. La tasa de crecimiento del personal de EPV entre 2015 y 2016 fue de 4,48%, para el año 2017 al 31 de diciembre del mismo año, la tasa de rotación fue de 0%.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE TRABAJO**

### **3.1. Objetivo general**

Elaborar un “**Sistema de Incentivos**” para los trabajadores de **EPV**, que sea coherente con la normativa establecida por el **Código SEP** y con los objetivos estratégicos que impulsa **EPV**, orientándose a estimular conductas que lleven al logro de metas individuales, colectivas y/o corporativas, más allá de las responsabilidades laborales y profesionales cotidianas que cada trabajador tiene en la organización.

### **3.2. Objetivos específicos**

- a) Evaluar qué parte de las definiciones del Plan Estratégico y sus compromisos pueden ser consideradas en este nuevo modelo “Sistema de Incentivos”.
- b) Diagnosticar la situación del actual modelo de incentivos con el que cuenta EPV.
- c) Desarrollar un análisis comparativo con organismos similares a nivel nacional e internacional.
- d) Elaborar un “Sistema de Incentivos” con criterios técnicos de rendimiento orientado a incentivar a los trabajadores de la Empresa, al logro de objetivos y metas, con una clara orientación al trabajo en equipo y a la colaboración entre los miembros de la organización, siendo un “Sistema de Incentivos” objetivo, justo y transparente, que sea de fácil entendimiento para todos los trabajadores.
- e) Elaborar una propuesta de plan de implementación del “Sistema de Incentivos”.

### **3.3. Metodología de trabajo**

La metodología de trabajo utilizada para el cumplimiento de los objetivos consiste en las siguientes etapas:

### 3.3.1. Planificación de trabajo

- ❖ Definición de los equipos de trabajo.
- ❖ Reunión inicial de planificación con el Equipo de Recursos Humanos (Gestión de Personas) de EPV.
- ❖ Comunicación del proyecto.

### 3.3.2. Relevamiento y diagnóstico

Al inicio de elaboración de Plan de Mejora, se solicitó documentación relativa al Sistema de Incentivos actual:

- ❖ Plan Estratégico de EPV y de RRHH.
- ❖ Medición y confiabilidad de objetivos estratégicos.
- ❖ Indicadores estratégicos de productividad.
- ❖ Organigrama(s).
- ❖ Descripción de los procesos de RRHH vinculados con la gestión de remuneraciones.
- ❖ Descripción de Cargos.
- ❖ Catálogo de descriptores de cargo, competencias cardinales, competencias sello y competencias del cargo.
- ❖ Metodología de evaluación de desempeño.
- ❖ Relación de objetivos de las descripciones de cargo con el modelo de incentivos.
- ❖ Sistema de Incentivos (descripción del sistema, así como planilla de valoración).
- ❖ Reglamento Sistema de Incentivos (abril 2013).
- ❖ Relación de objetivos estratégicos con el modelo de incentivos.
- ❖ Planilla con el detalle del cálculo del último incentivo pagado a cada trabajador.
- ❖ Metodología de evaluación de desempeño.
- ❖ Modelo de incentivos actual, organigrama, actualizaciones de descripciones de cargo.
- ❖ Relación de objetivos de las descripciones de cargo con el modelo de incentivos.
- ❖ Relación de objetivos estratégicos con el modelo de incentivos, medición y confiabilidad de objetivos estratégicos.

- ❖ Actualización del plan estratégico en las descripciones de cargo (catálogo de descriptores de cargo y competencias), competencias cardinales, competencias sello y competencias del cargo.
- ❖ Aclaración del presupuesto máximo para el pago de incentivo (ST 21) e indicadores estratégicos de productividad.

Asimismo, se realizaron entrevistas personales con:

1. Presidente del Directorio.
2. Gerente General.
3. Gerentes de Línea.
4. Todos los cargos de Jefatura de EPV.
5. Encargado del área de Planificación y Control de Gestión, quien tiene a su cargo la elaboración y seguimiento de los Indicadores Clave de Éxito de EPV.
6. Presidente del Sindicato.
7. Representante de los Trabajadores ante el Directorio de EPV.
8. Adicionalmente, se realizaron 8 focus group para considerar la totalidad de la organización.

Las reuniones indicadas se realizaron a efectos de obtener la siguiente información:

- ❖ Visión Estratégica y Factores Clave de Éxito para EPV.
- ❖ Percepción sobre el Sistema de Incentivos actual.
- ❖ Visión estratégica sobre el nuevo sistema de incentivos.
- ❖ Factores clave de éxito para el presente proyecto.

Se considera reuniones de trabajo con el equipo de Unidad Gestión Perdonas (UGP) para validar la información recopilada, profundizar el relevamiento y analizar la documentación recibida.

## **CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO E IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El Sistema de Incentivos de EPV se encuentra ligado al sistema de evaluación de desempeño en base a competencias, normado por el “Reglamento Sistema de Incentivos”, de abril del año 2013.

Con base en esos antecedentes, EPV realiza anualmente una evaluación de desempeño conductual, centrada en competencias de cada cargo, las cuales están descritas en el Descriptor de Cargos. Esta evaluación de desempeño forma parte integral del actual sistema de incentivos económicos de EPV. El actual sistema considera, además de la evaluación de desempeño, una matriz de metas e indicadores relacionados con el cumplimiento de objetivos a nivel PGA (Plan de Gestión Anual definido por los Ministerios de Transporte y Hacienda), Estratégico (Definidos por la Dirección de EPV) y Unidad (definido dentro de cada Gerencia de la empresa). En particular, el Modelo de Gestión de Recursos Humanos es crítico ya que tiene el objeto de promover un cambio a nivel de la gestión y la cultura de la empresa, en términos conductuales, que será fundamental para el logro de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

### **4.1. Revisión del Plan Estratégico EPV 2017 – 2019.**

Como parte de la metodología de trabajo integral del diseño e implementación de un modelo de incentivos, se recomienda alinear éste con las variables críticas de negocio establecidas en el Plan Estratégico de la empresa. En particular, los objetivos estratégicos deben ser medidos en términos de metas e indicadores estratégicos, los que, a su vez, debieran delinear y enmarcar el modelo de incentivos a implementar. La revisión de los documentos del Plan Estratégico de EPV, se enmarca dentro de estos principios de trabajo. Los siguientes cuadros reflejan el resumen del Plan, Temas y Objetivos Estratégicos (información obtenido de informe Plan Estratégico 2017-2019):



**PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2019**

Misión de EPV

Visión 2017 - 2019

**Estrategia 2017 - 2019**

Iniciativas estratégicas

El mapa de objetivos estratégicos permite la comunicación de la estrategia a todos los trabajadores y partes interesadas de la empresa, mediante la asignación de objetivos para cada uno de los cinco temas estratégicos definidos. Estos objetivos poseen vinculación mediante relaciones entre sí, es decir, desde los objetivos que se plantean para la excelencia en la gestión organizacional hacia el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad del Puerto Valparaíso.

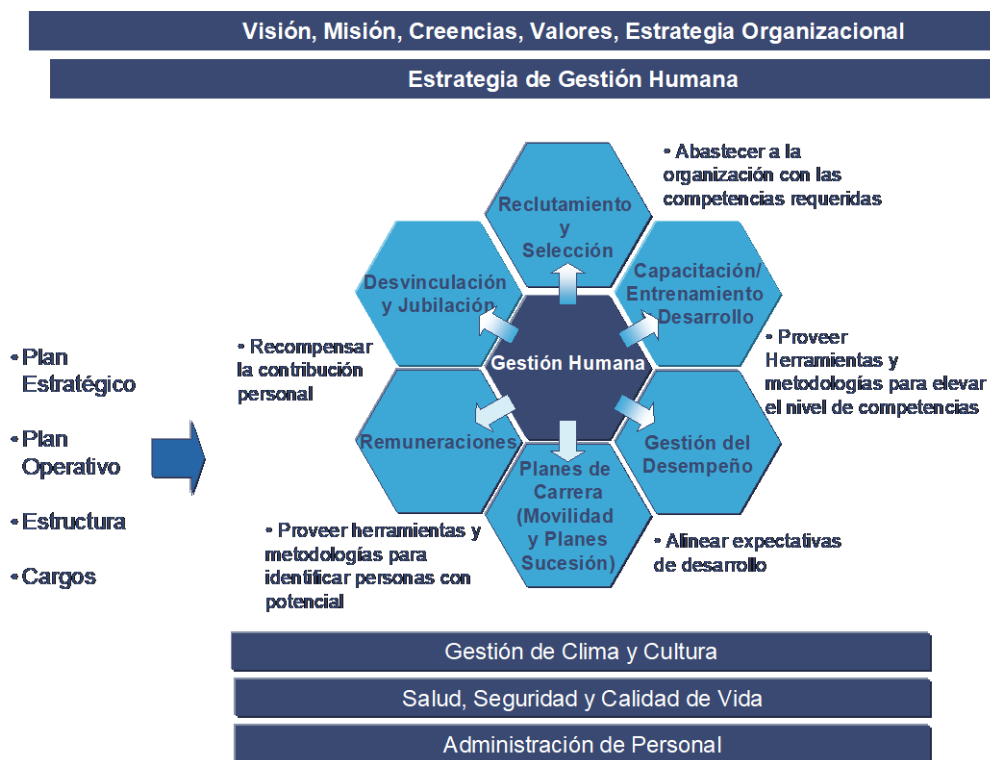
	<b>TEMA ESTRATÉGICO N°1</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO N°2</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO N°3</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO N°4</b>	<b>TEMA ESTRATÉGICO N°5</b>
	<b>FORTALECER LA CAPACIDAD DE CRECIMIENTO DEL PUERTO DE VALPARAÍSO</b>	<b>MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DEL PUERTO</b>	<b>CONSOLIDAR LA VINCULACIÓN ENTRE EL PUERTO Y CIUDAD</b>	<b>DIVERSIFICAR E INNOVAR EN EL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA Y EL PUERTO</b>	<b>EXCELENCIA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>1</b> Concretar el incremento de la capacidad del Puerto	<b>1</b> Mejorar la calidad de los Servicios e infraestructura logística	<b>1</b> Concretar los proyectos de desarrollo para la Ciudad.	<b>1</b> Incrementar la rentabilidad de la Empresa	<b>1</b> Instalar una gestión basada en los clientes del Puerto
	<b>2</b> Incrementar la demanda por Servicios Portuarios	<b>2</b> Incrementar la eficiencia de las operaciones del Puerto	<b>2</b> Mejorar el posicionamiento de EPV frente a la ciudadanía	<b>2</b> Promover la innovación en la oferta de Servicios del Puerto	<b>2</b> Mejorar los niveles de comunicación y coordinación interna
	<b>3</b> Fidelizar a los Clientes del Puerto	<b>3</b> Generar vínculos estratégicos con actores de la cadena logística		<b>3</b> Potenciar la Gestión de la Innovación al interior de la Empresa	<b>3</b> Mantener un plan gestión personas que contribuya al alineamiento organizacional
					<b>4</b> Contar con recurso humano altamente especializado

El diseño de los Temas y Objetivos Estratégicos se encuentran debidamente enmarcados dentro del Plan Estratégico 2017-2019, por lo tanto, debieran servir de sustento para el diseño de un sistema de incentivos de corto y mediano plazo.

## 4.2. Sub Sistemas de Recursos Humanos / Políticas de Recursos Humanos

“Los Sub – Sistemas de Recursos Humanos deben ser concebidos en un marco integrado, como un conjunto de partes que interaccionan entre sí. El esquema que se expone a continuación presenta un modelo integrado de Gestión Humana, en donde se ven los diferentes Sub – Sistemas de Recursos Humanos interactuando entre sí y a la vez como parte de un sistema mayor que es toda la organización” (Cuesta Santos, 2015).

### Modelo Integrado – Gestión Humana



Fuente: presentación Lead Institute, Ignacio Fernández y Rodrigo Zambrano, año 2017.

En este contexto, se entiende que los cambios que se realicen al Sistema de Incentivos actual, deberán ser analizados en relación al impacto que los mismos tendrán en el resto de los Sub-Sistemas de Recursos Humanos. La Unidad Gestión Personas (UGP) deberá considerar el impacto de la separación del Sub-Sistema Gestión del Desempeño (con la evaluación de desempeño conductual), del futuro Modelo de Incentivos, así como la administración eficiente del mismo.

En el ámbito del Sub-Sistema de Remuneraciones, dado que la empresa cuenta con un modelo de definición de perfiles de cargos y de bandas salariales asociadas a ellos, se sugiere adecuar las prácticas de todas las unidades a estas definiciones. Finalmente, en términos del Sub-Sistema “Planes de Carrera”, se considera de particular complejidad su administración y diseño, debido a la histórica baja rotación de personal en EPV, sin perjuicio de lo cual, cualquier definición en este sentido debiera ser comunicada adecuadamente a los trabajadores para gestionar expectativas y mantener el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

#### 4.3. Distribución etaria de Trabajadores EPV (planta)

Del análisis de la información obtenida de la plantilla de EPV al mes de noviembre 2017, los rangos de edad se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Rango de Edad	Nro.	Porcentaje
Entre 20 a 30 Años	6	8,6%
Entre 31 a 40 Años	27	38,6%
Entre 41 a 50 Años	24	34,3%
Entre 51 a 60 Años	10	14,3%
Más 60 Años	3	4,3%
<b>Total Trabajadores</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos de Unidad Gestión Personas EPV.

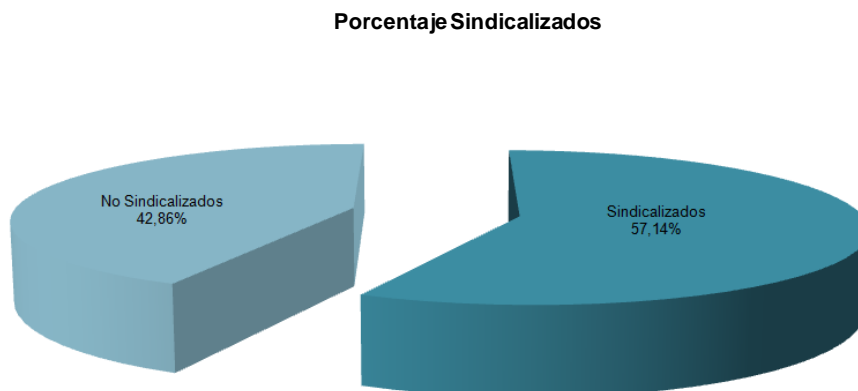
De ellos el **74,3%** son hombres y el **25,7%** mujeres, además el rango de antigüedad se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Rango de Antigüedad	Nro.	Porcentaje
Un Año	11	15,7%
Entre 2 a 5 Años	33	47,1%
Entre 6 a 10 Años	12	17,1%
Entre 11 a 15 Años	2	2,9%
Entre 16 a 20 Años	5	7,1%
Sobre 20 Años	7	10,0%
<b>Total Trabajadores</b>	<b>70</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: elaboración propia con base en datos Unidad Gestión Personas EPV.

Donde se puede apreciar que el **62,8%** de la organización tiene menos de 6 años de antigüedad en la empresa.

#### 4.4. Trabajadores sindicalizados en EPV



Fuente: elaboración propia con base en datos de Unidad Gestión Personas EPV.

El porcentaje de sindicalizados al 31 de diciembre 2017 alcanza a un **57,14%**

#### 4.5. Actual modelo Sistema de Incentivo EPV

##### 4.5.1. Descripción del Sistema de Incentivos actual

El sistema de incentivos actual tiene un tope anual el cual está dado por el código **SEP, sección IV, capítulo III, Nro. 2.-**. Con todo, el costo total anual del incentivo no podrá superar en promedio a 1,0 planilla mensual”. (**ANEXOS**) (Empresa Portuaria Valparaíso, Abril 2013).

Mayor detalles en Reglamento Sistema de Remuneración Variable.

**MINHAC Circular 17 del 27.06.2014.** (**ANEXOS**) (Ministerio de Hacienda, 2014).

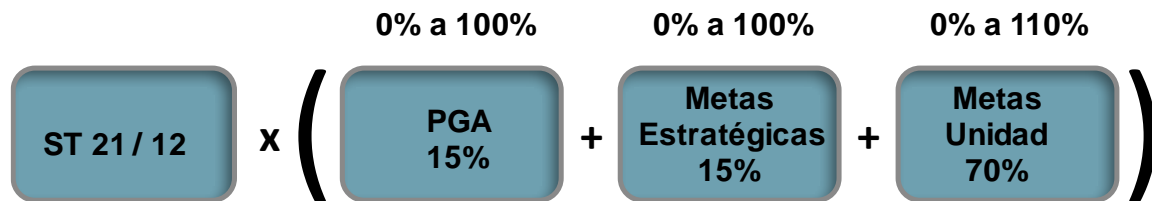
##### 4.5.2. Costos y límites

El sistema de remuneraciones variables a implantarse debe ser aprobado previa y formalmente por los respectivos Directorios o Consejos de cada empresa, por el SEP y el Ministerio de Hacienda, con anterioridad a su aplicación y a su comunicación a los trabajadores y a las correspondientes modificaciones de los contratos individuales

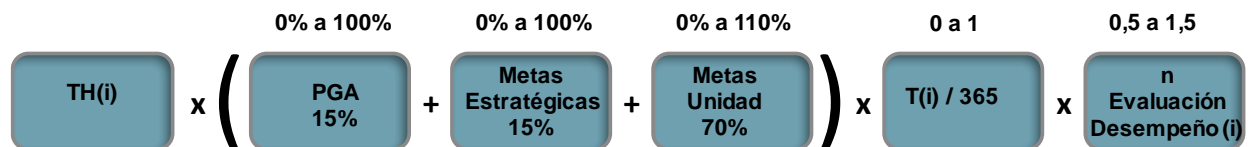
y/o colectivos de trabajo. Lo anterior, en todo caso, sujeto y condicionado a que disponga del correspondiente financiamiento. Con todo, el costo total anual del incentivo no podrá superar en promedio 1,0 planilla mensual.

#### 4.6. Componentes del Sistema de Incentivos actual

Paso 1:



Paso 2:



- ❖ El rango de cumplimiento de las metas por unidad permite cumplir el 100% de las metas corporativas, aun no logrando el 100% PGA y Metas Estratégicas.
- ❖ Está directamente relacionado con las remuneraciones individuales.
- ❖ Vincula Evaluación de Desempeño al bono incentivo.
- ❖ Obliga a tener trabajadores con evaluaciones 0,5 y 1,5.
- ❖ No permite a un trabajador determinar su bono sin conocer el "n", ya que para determinarlo, se deben conocer todas las evaluaciones de desempeño.
- ❖ No permite anticipar un resultado concreto de incentivo económico, debido a la normalización y relatividad del modelo.

De generarse un diferencial entre el paso 1 y 2, se distribuirá entre los trabajadores a prorrata de su remuneraciones individuales TH(i) y del tiempo trabajado T(i) durante el período de evaluación, de acuerdo a la fecha del contrato de trabajo respectivo.

#### 4.7. Comentarios generales y específicos del actual Sistema de Incentivos

Al analizar el modelo del sistema de incentivos actual y en base a la información recogida en las distintas reuniones sostenidas a todo nivel jerárquico y focus group realizadas en **EPV**, se pueden desprender los siguientes comentarios, a nivel general y por tópico:

##### A Nivel General

- ✓ De alta complejidad, con un modelo matemático que normaliza y relativiza los resultados, por lo tanto a menos que se cuente con toda la información del cálculo, el output del proceso es inentendible e impredecible.
- ✓ Evaluación de desempeño y modelo de incentivos están fusionados en un proceso que mezcla criterios subjetivos y objetivos.
- ✓ No funciona como modelo de incentivos, justamente porque mezcla la evaluación de desempeño, de criterios subjetivos y diferentes entre jefaturas/gerencias, con metas del PGA, Estratégicas y por Unidad, que son numéricas y más objetivas.
- ✓ No genera incentivos conductuales hacia la mejora de los resultados.
- ✓ El actual sistema incentiva el cumplimiento de hitos, más que al agregar valor.
- ✓ No es claro para la mayoría de la empresa.
- ✓ No existe un incentivo en términos de desarrollo de carrera, ni desafíos adicionales para los cargos.
- ✓ Adicionalmente al bono económico, generar otras instancias para desarrollo profesional dentro de la empresa.

##### PGA

- ✓ Las metas y objetivos del PGA pueden contener elementos exógenos al principio de gestión colaborativa que está incentivando EPV.
- ✓ Metas PGA pueden producir distorsión en los incentivos, porque pueden ser exógenos o distintos a los lineamientos estratégicos.
- ✓ Actualmente, las metas del PGA son auditados al cierre de cada año y, luego, son enviados al SEP para su validación final. Este organismo público habitualmente realiza ajustes al cumplimiento de las metas, de acuerdo a sus propios criterios de comparación.

## Metas Estratégicas / Unidad

- ✓ Las metas son conocidas por algunas unidades y no a nivel corporativo.
- ✓ Normalmente las metas vienen definidas de otras instancias y no siempre hay injerencia en la gestión de los objetivos.
- ✓ Existe un problema de comunicación en la definición y difusión de las metas a nivel de jefaturas y gerencias.
- ✓ Las metas, en general, son auto-cumplidas, pero hay áreas que se manejan con mayores exigencias, por lo tanto, se pueden ver perjudicadas por la mayor exigencia, debido a que el bono se paga en base a rendimientos relativos.

## Evaluación de Desempeño

- ✓ Junta evaluación de desempeño con incentivos, pero no permite predecir o tomar decisiones en virtud del resultado de la empresa.
- ✓ La forma y metodología de evaluación y cálculo actual, eventualmente podría castigar a muy buenos trabajadores. En general todos son profesionales comprometidos con las metas y colaborativos, no obstante, el sistema de evaluación castiga a aquellos que se sitúan en el tramo inferior, independiente del valor de la evaluación final, ya sea esta alta o baja.
- ✓ La evaluación de desempeño individual no debiera estar relacionada con un sistema de incentivos económicos, porque no existen herramientas objetivas para asegurar su correcta implementación.
- ✓ La subjetividad de la evaluación de desempeño hace que el actual sistema carezca de transparencia para el común de los trabajadores.
- ✓ La evaluación de desempeño actual implica analizar los criterios de evaluación de las distintas jefaturas, porque tiene un efecto directo en el bono.
- ✓ Subjetivo, discrecional, no continuo e incluye evaluación de desempeño que depende del criterio de la jefatura.
- ✓ Existen dos formas de evaluación, con/sin innovación.
- ✓ La evaluación de desempeño actual tiene incidencia directa en el monto a pagar por concepto de bono, por lo tanto, juega en contra al momento de realizar la evaluación.

Fuente: elaboración propia con base en entrevistas, focus group y antecedentes recopilados en EPV durante octubre, noviembre y diciembre de 2017.

#### 4.8. Análisis comparativo de mercado

Análisis Comparativo de Mercado		
	Servicio Civil	Tendencia Promedio Empresas
<b>Metas</b>	Metas de Gestión o de Eficiencia Institucional	Metas de Gestión Estratégicas Metas Interáreas
<b>Porcentaje Incentivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escala única máximo un 30,6% de la remuneración mensual.</li> <li>✓ Escala fiscalizadora máximo un 11,6% de la remuneración mensual.</li> </ul>	<p>Por Nivel Jerárquico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gerente General 30%</li> <li>✓ Gerentes 20%</li> <li>✓ Jefaturas 15%</li> <li>✓ Otros Cargos 10%</li> </ul>
<b>Porcentaje de Cumplimiento VS Porcentaje de Incentivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor o Igual 90% se da el 100%</li> <li>✓ Entre 75% al 89% se da el 50%</li> <li>✓ Menor al 75% se da 0%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mayor al 115% se da el 120%</li> <li>✓ Entre 85% al 115% se da Proporcional.</li> <li>✓ Menor al 85% se da 0%</li> </ul>

Fuente: Lead Institute, 2017.

Nota 1: la escala única aplica a Servicios Públicos no Fiscalizadores, como por ejemplo, el Servicio de Registro Civil e Identificación. La escala fiscalizadora aplica a Servicios Públicos Fiscalizadores, como por ejemplo, el Servicio Nacional de Aduanas.

Nota 2: Todas los incentivos económicos indicados en la tabla precedente, se relacionan directamente con las remuneraciones individuales del cargo en cuestión.

<b>Análisis Comparativo de Mercado</b>		
	<b>Servicio Civil</b>	<b>Tendencia Promedio Empresas</b>
<b>Validación Cumplimiento Metas</b>	Metas se Validan por Externos Ministerio de Hacienda y/o Instituciones Privadas.	Metas se validan por área de Control y las Metas están dadas por estándares, bases históricas y tendencias de crecimientos organismos externos.
<b>Otras Asignaciones Discrecionales</b>	Para Ejecutivos considerando variables específicas dependiendo del cargo y de la Institución.	Se puede dejar monto discrecional a disposición Gerente General para casos especiales.
<b>Financiamiento Sistema de Incentivos</b>	Presupuesto Establecido.	Vía un Porcentaje de las Utilidades, se Autofinancia por los Buenos Resultados.

Fuente: Lead Institute.

Como se puede apreciar en la tabla precedente, una variable crítica para considerar en las definiciones del nuevo modelo de incentivos de EPV es la fijación del presupuesto para el financiamiento del sistema, porque acota las posibilidades de diseño.

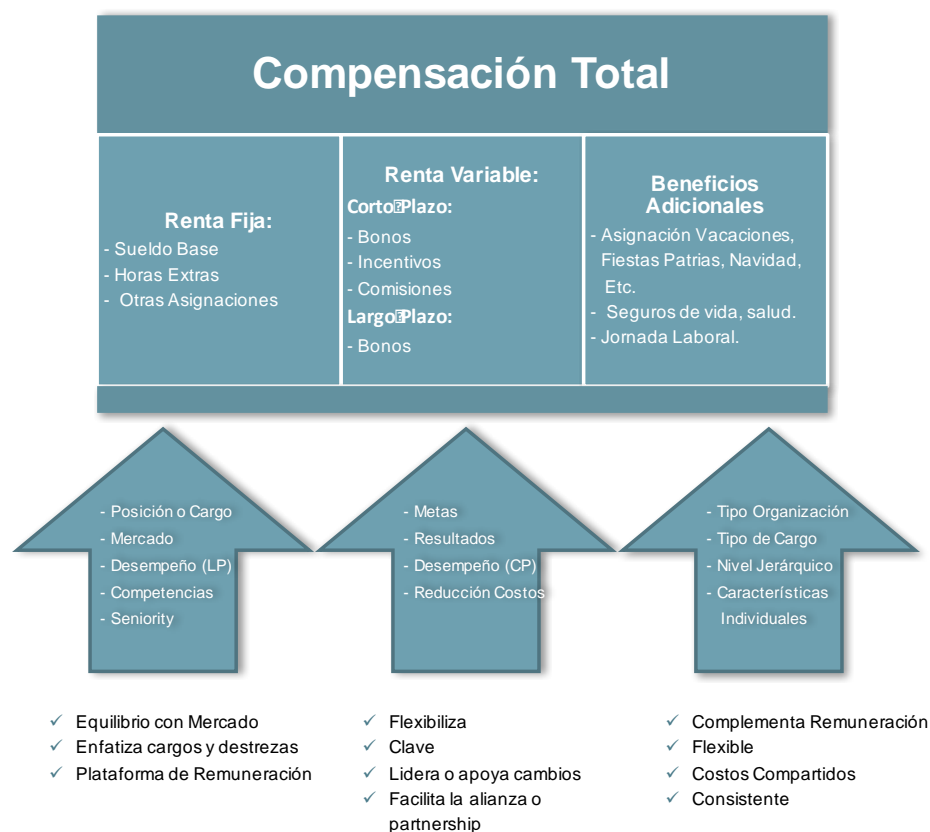
A modo complementario, se cita a continuación la editorial del diario El Mercurio del día 15-09-2017, donde se analiza la diferencia que existe en los sistemas de incentivos entre el sector público y el privado y que, como conclusión, han derivado en que los modelos públicos han desvirtuado su naturaleza:

“Sistema de incentivos desvirtuado: una de las razones por las que el sistema de incentivos del sector público no funciona es por su carácter binario, el pago de "todo o nada" estimula rebajar las exigencias. Es evidente que la percepción de los ciudadanos respecto de los servicios públicos difiere radicalmente de la evaluación que hacen las jefaturas de la administración en relación con el desempeño de sus dependencias y de los funcionarios que las conforman. Conocido el Informe de Resultados del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) del año 2016 de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda que da cuenta de que, por primera vez desde que hay registro (1998), todos los servicios públicos evaluados en el marco de este programa lograron las metas suficientes para recibir la totalidad del bono por cumplimiento, se ha vuelto a abrir la discusión respecto de la pertinencia y eficacia de estos incentivos. En efecto, si bien el Estado cuenta con un sistema de remuneración variable que debe premiar el buen desempeño de los servicios y el cumplimiento de sus indicadores fundamentales, las metas establecidas presentan un escaso desafío a los respectivos servicios y la obtención de dicha remuneración se encuentra, en los hechos, asegurada. En esas condiciones, la existencia de bonos de incentivo que establezcan una remuneración variable no está cumpliendo su razón de ser. Por de pronto, los indicadores escogidos generalmente se refieren a pulcritud procedimental y no a un desempeño materialmente de calidad u orientado hacia la satisfacción del ciudadano usuario del respectivo servicio. Por otro lado, los rangos elegidos para dar los indicadores por cumplidos no suelen ser particularmente exigentes. Por último, habiéndose establecido en los hechos estos incentivos como una parte de la remuneración de los funcionarios, las jefaturas -por presión o convicción- en no pocas ocasiones han eludido los indicadores para no privar del beneficio a un gran número de funcionarios. Esto último suele ir acompañado de fuertes presiones de las asociaciones gremiales e incluso de la ANEF. Precisamente por ello no es extraño que funcionarios de servicios cuyo desempeño general ha sido manifiestamente defectuoso, o que han tenido movilizaciones que han afectado violentamente a los ciudadanos por no recibir las prestaciones debidas, hayan cobrado íntegramente sus bonos de desempeño. El problema de fondo, sin embargo, excede con mucho la existencia de una remuneración variable. Por el contrario, la raíz del problema parece radicar en un sistema anquilosado de remuneraciones públicas de plantas y grados, que no presenta la flexibilidad básica para

hacerse cargo de la diversidad de necesidades remuneratorias en el Estado. Por la misma razón, la liquidación de sueldo de los funcionarios suele incorporar un sinnúmero de asignaciones complementarias, que aparecen como mecanismos encubiertos de mejora salarial, lo que permite sortear el sistema de grados del sector público. Muchas de ellas, debe recordarse, emanan de reivindicaciones gremiales y no en pocas ocasiones son moneda de cambio para el término de movilizaciones o paros. Es un imperativo en el proceso de modernización del Estado sincerar las remuneraciones de los funcionarios públicos, estableciendo la absoluta excepcionalidad de las asignaciones complementarias, exigiendo que efectivamente correspondan a situaciones especiales que afectan a ciertos servicios públicos o que pretendan promover el desempeño de la función pública en zonas extremas, o donde haya necesidades especiales para ello. Por lo mismo, los incentivos variables también deberían revisarse tanto respecto de los indicadores que se elijan como de los rangos de cumplimiento y probablemente deba incorporarse un mecanismo de pago proporcional que logre evitar la binariedad (el pago de todo o nada) del beneficio, que muchas veces resulta ser el principal aliciente para el relajo en su exigencia” (Diario El Mercurio, 2017).





#### 4.9. Variables críticas del Sistema de Incentivos, diagnóstico y conclusiones

Un sistema de incentivos debe estar inserto en una política de compensaciones total y bien definida, como se aprecia en el siguiente diagrama:







Los incentivos están en la parte de la renta variable de la compensación total y se entiende que un sistema de incentivos efectivo combina adecuadamente una serie de variables para estimular conductas que lleven al logro de metas individuales, colectivas y/o corporativas, más allá de las responsabilidades laborales y profesionales cotidianas que cada trabajador tiene en la organización.

A continuación, se presentan las variables críticas de debiera considerar un sistema de incentivos, conjuntamente con el diagnóstico del sistema actual de EPV para cada una de ellas:

Variables Críticas en un Sistema de Incentivos		Sistema Actual EPV
<b>Equidad</b>	Relación entre la participación en la construcción y obtención de los objetivos y la retribución que se obtiene por ello.	Escasa Participación en Metas PGA, Estratégicas y, aún, en las por Unidad. 
<b>Competitividad</b>	Relación entre el estímulo conductual concreto y su aporte en términos de creación de valor.	No incentiva un aporte conductual en concreto, debido a la relatividad del sistema. 
<b>Claridad</b>	Relación entre las conductas esperadas y los resultados a alcanzar.	No existe una relación clara, puedo tener una evaluación mejor al año anterior y el resultado es peor. 
<b>Transparencia</b>	Relación con la disponibilidad, oportunidad y trazabilidad de la información sobre la cual se miden los objetivos y metas.	Bajo nivel de transmisión de información a nivel de jefaturas y difícil de trazar. 

Fuente: elaboración propia con base en realización de entrevistas a Trabajadores EPV.

Variables Críticas en un Sistema de Incentivos		Sistema Actual EPV
<b>Objetividad</b>	Relación con la capacidad de cuantificar y medir las metas.	 <p>Se pueden medir algunas metas, pero no existe un estándar común.</p>
<b>Alineamiento</b>	Grado de convergencia entre los objetivos y metas del sistema con los objetivos y metas de la organización. Habitualmente, los objetivos y metas del sistema deben estar relacionados directamente con las definiciones del Plan Estratégico.	 <p>Metas PGA, Estratégicas y por Unidad pueden no estar alineadas.</p>
<b>Confiabilidad</b>	Grado de certeza de la fuente de información y los datos con los cuales se miden las metas.	 <p>El Grado de certeza es parcial, ya que no existe un estándar.</p>
<b>Imparcialidad</b>	Grado de neutralidad en la definición y medición de los objetivos y metas, asegurando la no discriminación en favor o perjuicio de alguien a priori.	 <p>No existe neutralidad en la definición de objetivos, ni en la evaluación de desempeño.</p>

Fuente: elaboración propia con base en realización de entrevistas a Trabajadores EPV.

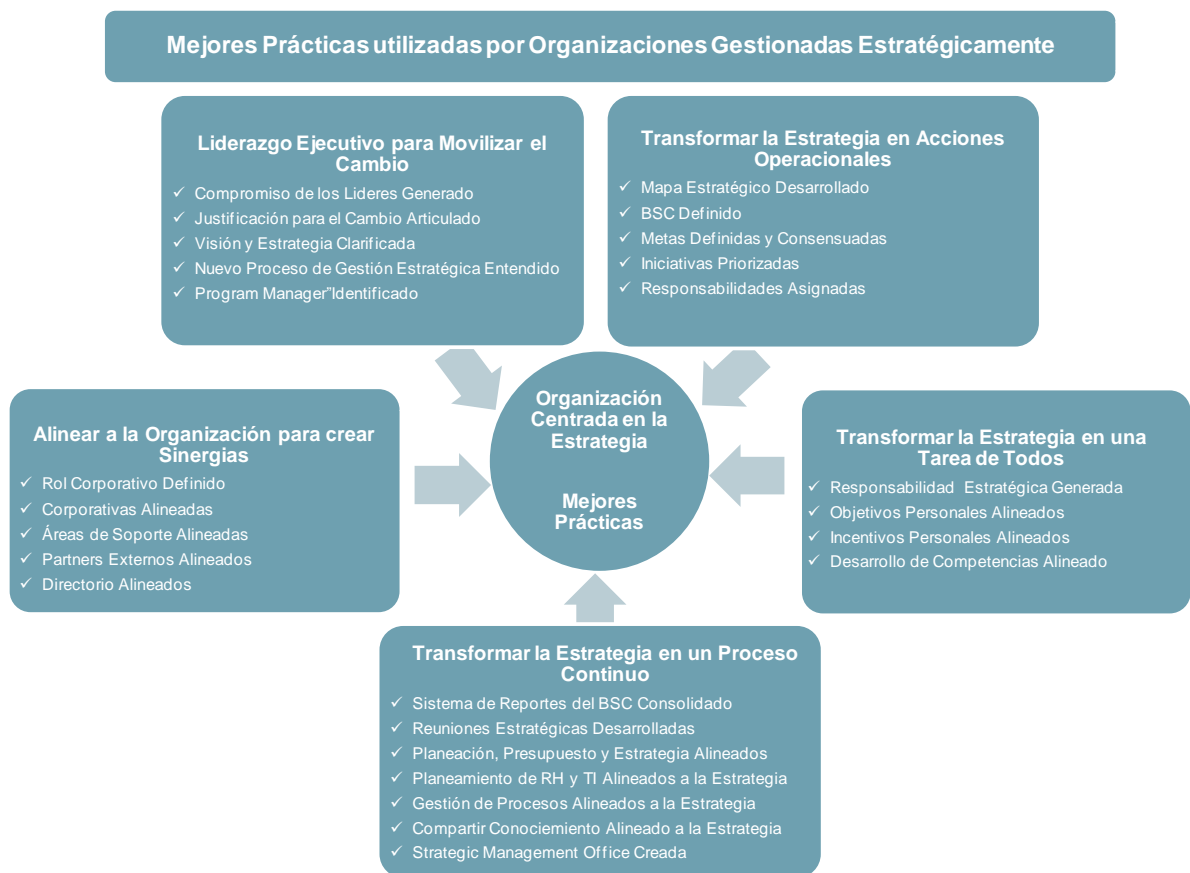
De acuerdo a lo establecido, el actual sistema de incentivos de EPV puede ser mejorado a través de la corrección de algunas o todas las variables críticas del modelo, sin embargo a modo de resumen, las principales conclusiones a considerar son:

- ❖ Incentivar conductas de alta competitividad, asegurando la creación de valor para la empresa.
- ❖ Mejorar la participación en la construcción de metas, alineando los objetivos PGA, Estratégicos y por Unidad, evidenciando claramente la forma de lograrlos, particularmente a nivel de toma de decisiones y conductas a la base.
- ❖ Definir e instalar un estándar común de metas y fórmulas de medición de los indicadores, para su correcta cuantificación y evaluación.
- ❖ Mejorar la claridad en la retribución que se obtiene por lograr las metas.
- ❖ Establecer un sistema de información centralizado, confiable, oportuno, independiente, trazable y público, para incentivar y alinear la toma de decisiones.
- ❖ Individualizar los Sub-Sistemas de Remuneraciones (incentivos económicos) y de Gestión del Desempeño (evaluación de desempeño), para cumplir con sus objetivos particulares, evitando las ineficiencias ya señaladas.
- ❖ Ajustarse y administrar el presupuesto establecido para el sistema de incentivos, entendiendo que es una variable fija y, por lo tanto, acota sus posibilidades de diseño.

## CAPÍTULO V: RECOMENDACIONES, PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO MODELO SISTEMA DE INCENTIVOS EN EPV

Del diagnóstico realizado previamente surgen un conjunto de recomendaciones que se irán desarrollando a continuación.

Estrategia, cultura y estructura:



Fuente: informe escrito Ignacio Fernández a EPV, en el marco de Plan Gestión Personas 2018-2019.

Como se planteó anteriormente, los sistemas de incentivos efectivos deben necesariamente construirse en función de la estrategia y la estructura organizacional de la empresa. “Si una empresa define como criterio de aumento salarial el logro de estándares de competencia y establece incentivos variables grupales **en función de los resultados claves de cada equipo**

**de trabajo**” (Zambrano Hathaway y Cia Ltda., 2017, pág. 15), las señales para un trabajador son claras:

“Debo capacitarme para mejorar mis competencias técnicas y conductuales, necesito trabajar en equipo y mi meta personal es lograr los resultados de mi equipo”, mencionado por un trabajador x en entrevistas realizadas.

El modelo de incentivos es una herramienta estratégica que permite a la empresa direccionar el desempeño de los equipos y trabajadores hacia aquellos aspectos que considera importantes, los que naturalmente cambian en el tiempo. Normalmente, se busca incentivar aquellos aspectos que la empresa considera claves para su fortaleza competitiva.

En relación a los factores críticos que son considerados como parte de las fórmulas de un incentivo variable:

1. “Se determinan **en función de la identificación de la cadena de valor de cada empresa, pagándose por buenos resultados en los factores críticos de éxito del negocio.**
2. Su aplicación a otras áreas de la empresa es factible **en la medida que se disponga de sistemas de información que entreguen los indicadores medibles de gestión** que son la base para calcular el monto del incentivo a pagar, pues la mayor traba no está en determinar qué variables incentivar, sino en cómo medirlas.
3. Los factores críticos de éxito a incentivar están a 4 niveles: corporativo, unidad de negocios, grupal e individual, como una forma de alinear el desempeño y contribución individual y grupal con las metas de la empresa, **dejando claramente establecida la relación entre el incentivo económico y los objetivos estratégicos a cumplir.**
4. En la aplicación del sistema de incentivos variable se observan complejidades en incentivar por comportamiento de los factores corporativos y de unidades de negocios a cargos sin autoridad jerárquica y que no tienen posibilidad de influir con su trabajo en dichos resultados. Por esta razón, los sistemas de incentivos para dicho cargos son una combinación de resultados a nivel compañía, área y/o grupales.

5. En términos generales, **se puede establecer una política de compensaciones sistemática que busque atraer, mantener, desarrollar y retener a personas competentes**, con desempeños de alto nivel y alta capacidad de agregación al valor económico, en función de la misión y estrategias asociadas al cumplimiento de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, procurando la satisfacción laboral como base de la eficiencia.
6. Habitualmente, los equipos profesionales son responsables de gran parte de los resultados de una empresa, por lo que es fundamental que **exista una relación clara y directa entre las compensaciones y los niveles de contribución de las personas**, de tal modo que, a mayor aporte de valor, mayores compensaciones.
7. **Se establecen sistemas de formulación de incentivos orientados al logro de objetivos asociados al ejercicio anual de la planificación estratégica.** El incentivo es una retribución variable, expresada en términos de una cantidad adicional de sueldos entregados una vez al año, según el cumplimiento de los objetivos acordados y dentro del marco regulatorio pertinente.
8. El principio fundamental del incentivo es que **las variables por las cuales éste se paga dependen directamente del logro** de la persona o grupo que lo recibe.
9. El desempeño en los **niveles superiores e intermedios de la organización se expresa en términos del cumplimiento de objetivos estratégicos y específicos.** En los **niveles inferiores, preferentemente en términos del cumplimiento de objetivos colectivos.**
10. Para el Gerente General y los gerentes de primera línea, los objetivos habituales son rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, innovación, participación de mercado y cumplimiento del presupuesto.
11. Las variables consideradas en **los sistemas de incentivos y sus metas son dinámicas, por lo que pueden cambiar año a año**” (Alles, 2000).

### 5.1. Financiamiento del Sistema de Incentivos Variables

Generalmente, la renta variable se financia con:

1. Incremento de productividad y/o ventas.
2. Reducciones de costo operacional.

3. Disminución de renta fija.
4. Sustitución de beneficios.
5. Congelamiento de los aumentos de renta fija.

El cumplimiento de estos principios permite construir un sistema de incentivos saludable que de sustento a las políticas y objetivos de largo plazo de una empresa.

## 5.2. Recomendaciones previas a la propuesta

Dados todos los aspectos mencionados en el presente informe, se entiende que las tendencias en Sistemas de Incentivos actuales están claramente ligadas al plan estratégico de la organización y que no deben mezclarse con la evaluación de desempeño. Adicionalmente, para el diseño del sistema de incentivos de EPV, se recomienda que:

- ❖ El Plan Estratégico se traduzca en metas y objetivos claros, medibles e inter áreas. Es ideal que existan metas comunes e incentivos cruzados, que reflejen hacia dónde quiere ir la compañía a corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Las metas y objetivos se definan en un proceso bien establecido, que dé garantías a todos los involucrados. Estas metas y objetivos deben ser ratificados a principio del año y no deben ser ajustadas a lo largo del proceso en curso, ya que se pierde credibilidad y se desvirtúan los incentivos.
- ❖ Una vez definidos los objetivos estratégicos, se asegure su trazabilidad a nivel de áreas y, en lo posible, a nivel de unidad o grupos de trabajo. Dicho eso, se debe analizar el costo/beneficio de generar indicadores a nivel de grupos y de individuos.
- ❖ Los Indicadores sean cuantificables, objetivos y alineados con el mapa estratégico.
- ❖ Exista un área que controle (en la orgánica de EPV, Planificación y Control de Gestión), otorgue el debido seguimiento y garantice la objetividad de las metas y de los indicadores asociados a ellas. Esta área debe ser independiente a la cual se mide, deben tener una data histórica que permita establecer estándares y acceso a estudios de mercado, que lo corrobore y/o permita auditar las metas y sus proyecciones de crecimiento. El grado de cumplimiento y/o nivel de avance de las metas sea comunicado oportunamente, para que

los trabajadores puedan gestionar el logro de dichas metas. El objetivo es que se puedan gestionar a tiempo las acciones concretas para el logro de las metas.

- ❖ “Los incentivos se construyan a largo plazo y por etapas, en la medida que los indicadores sean confiables y robustos, esto es, que el sistema pueda ser escalable en el tiempo”.
- ❖ Los incentivos asociados al cumplimiento de metas sean fáciles de calcular con una relación directa entre el grado de cumplimiento de la meta y el incentivo en sí mismo.
- ❖ En general toda la información asociada al sistema de incentivo se encuentre disponible, en tiempo y oportunidad, idealmente dentro de un sistema de TI centralizado, confiable y simple de administrar.

### **5.3. Propuesta nuevo modelo Sistema de Incentivos para trabajadores de Empresa Portuaria Valparaíso**

#### **5.3.1. Conceptualización teórica**

“Metas Estratégicas: las mejores prácticas indican que las Metas Estratégicas se midan a través de KPI (Key Performance Indicator), que son Metas cuantitativas asociadas a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico. Para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, los KPI a evaluar deben tener al menos un año de medición y gestión previa” (Zambrano Hathaway y Cia Ltda., 2017, pág. 9).

Metas Equipo: las mejores prácticas indican que para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, es necesario generar un año de transición (2019), en el cual las Metas Equipo se midan por medio de Iniciativas Estratégicas asociadas al Plan Estratégico, dejando una proporcionalidad menor de ellas en términos de las actuales Metas Unidad, luego se consideran las distintas variables medidas que son:

- ❖ PGA (Plan de Gestión Anual) se ponderan un 15%, es el conjunto de metas y compromisos elaborado anualmente por EPV y que debe ser aprobado por el Sistema de Empresas Públicas (SEP), se puede llegar como máximo al 100% de cumplimiento.

- ❖ Metas Estratégicas: las Metas Estratégicas se ponderan un 15% y se midan a través de KPI (Key Performance Indicator), que son Metas cuantitativas asociadas a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico, se puede llegar como máximo al 100% de cumplimiento.
- ❖ Metas Equipo: se midan por medio de Iniciativas Estratégicas asociadas al Plan Estratégico, dejando la mitad de ellas en términos de las actuales Metas Unidad y éstas ponderan un 70%, son de alcance grupal y/o intergrupal, se puede llegar como máximo al 120% de cumplimiento.

Logro de metas =  $(15\% * PGA) + (15\% * M.Estr.) + (70\% * M.Equ.)$ , donde el máximo individual es:  $PGA = 100\%$ ,  $M.Estr. = 100\%$  y  $M.Equ. = 120\%$ .

En consecuencia, en términos de incentivos de logro de metas (PGA, Estratégicas y Equipo), se puede alcanzar como máximo el 114%.

No obstante, el factor máximo de logro de metas a aplicar para el cálculo del monto total a repartir para los incentivos económicos de los trabajadores de EPV, para el período en cuestión, es 100%, para mayor claridad:

- a) Si el logro de metas es igual o superior al 100%, entonces “ST 21 / 12” se multiplica por 100%.
- b) Si el logro de metas es inferior al 100%, entonces “ST 21 / 12” se multiplica por el porcentaje de logro efectivamente obtenido.

Importante considerar que el fundamento base del nuevo modelo y principal cambio del modelo vigente es que se desliga la “Evaluación de Desempeño” del cálculo de la renta variable “Sistema de Incentivos EPV”.

### 5.3.2. Resumen de aspectos críticos de cálculo, oportunidad de pago y distribución de Bono Incentivo

### Fondo Límite para Cálculo Bono Incentivo (ST21):

❖ Total haberes:

Sueldo Base.

Gratificación.

Bono Cuatrimestral.

Movilización.

❖ Otros Gastos de Personal:

Bono Feriado.

Bono Escolaridad.

Aguinaldo Fiestas Patrias.

Aguinaldo Navidad.

Gastos Seguro Colectivo de Salud Anual.

Bono Cumplimiento de Meta (año anterior).

Gastos Seguro contra Riesgos del Trabajo Anual.

Gastos Seguro de Desempleo.

Gastos Seguro de Invalidez y Sobrevivencia.

Gastos Servicios Médicos Dentales.

Gastos Salud Ocupacional.

Horas Extraordinarias.

Bono Especial Fin de Año.

Vacaciones proporcionales y feriados pendientes pagados a trabajadores desvinculados.

Si el “ST 21” tiene algún cambio, este fondo límite se ajusta de la misma forma, para el cálculo del incentivo.

La Remuneración Estimada Mensual (REM) individual, se obtiene del Total de Haberes del Trabajador al mes de diciembre del año anterior (sueldo base, gratificación, bono de movilización, bono cuatrimestral mensualizado), adicionándole los otros Gastos de Personal, en directa proporción a su total de haberes.

### Ámbito de aplicación:

Aplica a los trabajadores con contrato vigente el 1 de abril del ejercicio siguiente al cálculo del bono de incentivo.

Los trabajadores que sean contratados durante el ejercicio en que se calcula el bono, tendrán derecho al incentivo correspondiente a ese año, en forma proporcional al tiempo trabajado, debiendo al menos tener una permanencia efectiva de seis meses.

Los trabajadores que pierdan su calidad de tal por decisión de la empresa (Art. 161 Código del Trabajo), en cualquier fecha entre el 1 y el 31 de marzo del ejercicio siguiente, y que hayan trabajado al menos seis meses durante el ejercicio anterior, percibirán un pago del bono de incentivo, simultáneamente con su Finiquito del Contrato de Trabajo, equivalente al 50% de su última remuneración mensual.

En el caso de renuncia voluntaria, si esta ocurre posterior al 31 de marzo del ejercicio siguiente y que hayan trabajado al menos seis meses durante el ejercicio anterior, percibirán un pago de bono incentivo proporcional a lo trabajado.

### De la medición y evaluación:

En el caso que no se pudieran cumplir las metas antes descritas en el modelo (página 22) por un caso de fuerza mayor, el cual deberá ser acreditado y auditado por un ente externo, el cual avale y justifique la excepcionalidad, se podrá revisar y/o ajustar la meta previa autorización de la alta dirección de EPV y/o de su directorio.

### De la oportunidad de pago:

Cumplida la Condición Individual para otorgar este Incentivo y aplicada la modalidad de cálculo especificada en el punto III del “Informe Nuevo Modelo de Incentivos” y además,

verificado y ajustado sí procediere, su costo total, el Bono Anual por este concepto deberá pagarse a los trabajadores con derecho a percibirlo, a más tardar en la cuarta semana del mes de abril del año siguiente, habiéndose auditado el PGA y las Metas correspondientes y una vez recibido el Decreto del Ministerio de Hacienda que autorice su pago.

#### 5.4. Construcción de Nuevo Modelo de Incentivos EPV

Paso 0:

$$0 \quad \text{ST 21 / 12} \quad \times \quad \left( \begin{array}{ccc} 0\% \text{ a } 100\% & 0\% \text{ a } 100\% & 0\% \text{ a } 120\% \\ 15\% \text{ PGA} + 15\% \text{ M.Estratégicas} + 70\% \text{ M.Equipo} \end{array} \right)$$

Este paso tiene por objetivo determinar el monto total a distribuir entre los trabajadores EPV con derecho a percibir el Bono Incentivo, considerando para ello ciertas partidas del ST21 ejecutado y el cumplimiento de metas (PGA, Metas Estratégicas y Metas Equipo).

En este paso, se define el monto total a repartir para los incentivos económicos de los trabajadores de EPV, para el período en cuestión.

Respecto del ST21/12

El Fondo Límite del Incentivo (ST21) corresponde al Total Haberes + Otros Gastos en Personal pagado a Trabajadores el año anterior, dividido 12. Lo anterior, incluye la ejecución presupuestaria de las siguientes partidas.

Total de Haberes:

- ❖ Sueldo Base
- ❖ Gratificación
- ❖ Bono cuatrimestral
- ❖ Bono turnos
- ❖ Movilización

Otros Gastos de Personal:

- ❖ Bono Feriado

- ❖ Bono Escolaridad
- ❖ Aguinaldo Fiestas Patrias
- ❖ Aguinaldo Navidad
- ❖ Gastos Seguro Colectivo de Salud Anual
- ❖ Bono Incentivo
- ❖ Gastos Seguro contra Riesgos del trabajo Anual
- ❖ Gastos Seguro de Desempleo
- ❖ Gastos Seguro de Invalidez y Supervivencia
- ❖ Gastos Servicios Médicos Dentales
- ❖ Gastos Salud Ocupacional
- ❖ Horas Extraordinarias
- ❖ Bono Especial Fin de Año
- ❖ Vacaciones proporcionales y feriados pendientes pagados a trabajadores desvinculados

Respecto del paréntesis por cumplimiento de metas; Considerando que la aprobación presupuestaria para la Empresa se conoce dentro de la primera quincena de Febrero de cada año, se recomienda que las Metas Estratégicas y de Equipo sean revisadas y, de ser el caso, ajustadas dentro del primer trimestre de cada año (las Metas PGA son definidas externamente por SEP/MTT/MINHAC).

- a) PGA (Plan de Gestión Anual) se ponderan un 15%, es el conjunto de metas y compromisos elaborado anualmente por EPV y propuesto al SEP/MTT/MINHAC (pudiendo ser modificado total o parcialmente). Este Plan debe ser concordante con el Proyecto de Presupuesto Anual, el Plan Maestro, el Plan Estratégico y el Calendario Referencial de Inversiones.

Se puede llegar como máximo al 100% de cumplimiento, debiendo ser el grado de cumplimiento de estas metas ser auditado externamente.

En este PASO, el valor del PGA para ingresarlo a la fórmula se calcula como el promedio ponderado de cumplimiento de cada meta PGA por su peso relativo.

- b) **Metas Estratégicas:** las Metas Estratégicas se ponderan un 15% y se recomienda medir mayoritariamente a través de KPI (Key Performance Indicator), que son Metas cuantitativas asociadas a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico. Para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, los KPI a evaluar deben tener al menos un año de medición y gestión previa, son de alcance organizacional.

Se puede llegar como máximo al 100% de cumplimiento, debiendo ser el grado de cumplimiento de estas metas ser auditado externamente.

En este PASO, el valor de las Metas Estratégicas para ingresarlo a la fórmula se calcula como el promedio ponderado de cumplimiento de cada meta por su peso relativo.

- c) **Metas Equipo:** las Metas Equipo se ponderan en un 70% y se recomienda medir mayoritariamente a través de Iniciativas Estratégicas asociadas al Plan Estratégico. Estas ponderan un 70%, son de alcance grupal y/o intergrupales.

Las mejores prácticas indican que para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, es necesario generar un año de transición (por ejemplo: año 2018), en el cual las Metas Equipo se midan por medio de Iniciativas Estratégicas asociadas al Plan Estratégico, dejando algunas en términos de las actuales Metas Unidad.

Se puede llegar como máximo al 120% de cumplimiento, debiendo ser el grado de cumplimiento de estas metas ser auditado externamente.

En este PASO, el valor de las Metas Equipo para ingresar a la fórmula se calcula como el promedio ponderado del cumplimiento de las metas por su peso relativo. En caso de no haberse definido expresamente pesos relativos diferentes, tendrán todos los mismos.

Logro de metas = (15% \* PGA) + (15% \* M.Estr.) + (70% \* M.Equ.), donde el máximo individual es: PGA = 100%, M.Estr. = 100% y M.Equ. = 120%.

Como se puede apreciar en la figura, el logro de metas máximo es de 114% = (15% x 100% + 15% x 100% + 70% x 120%). Sin embargo, dada la restricción establecida en el Código SEP para Sistemas de Remuneración Variable, el paréntesis de cumplimiento de metas para el PASO 0 puede tener como valor máximo 100%. Para mayor claridad:

- ❖ Si el logro de metas es igual o superior al 100%, entonces se multiplica por 100%.
- ❖ Si el logro de metas es inferior al 100%, entonces se multiplica por el porcentaje de logro efectivamente obtenido.

Paso 1:

En el PASO 1 se obtiene el monto del incentivo individual, como producto de la multiplicación del Total Haberes de cada trabajador (Sueldo Base, Gratificación, Movilización, Bono Turnos, Bono Cuatrimestral mensualizado), por el factor de logro de metas correspondiente al mismo trabajador, por el porcentaje de tiempo trabajado.

	0% a 100%	0% a 100%	0% a 120%	0 a 1	
TH	x ( 15% PGA + 15% M.Estratégicas + 70% M.Equipo )	x	T/365	=	1
TH	x ( 15% PGA + 15% M.Estratégicas + 70% M.Equipo )	x	T/365	=	1
TH	x ( 15% PGA + 15% M.Estratégicas + 70% M.Equipo )	x	T/365	=	1
TH	x ( 15% PGA + 15% M.Estratégicas + 70% M.Equipo )	x	T/365	=	1
TH	x ( 15% PGA + 15% M.Estratégicas + 70% M.Equipo )	x	T/365	=	1
TH					1

El Total Haberes de cada trabajador para la aplicación del Modelo Incentivo, considerará los emolumentos del mes de diciembre del año anterior, asociados a Sueldo Base, Gratificación, Movilización, Bono Turnos y Bono Cuatrimestral mensualizado.

Cabe mencionar que el valor de las Metas PGA y Estratégicas para la formula, se ha detallado en el PASO 0 (el valor a utilizar es igual para cada trabajador, a menos que se defina

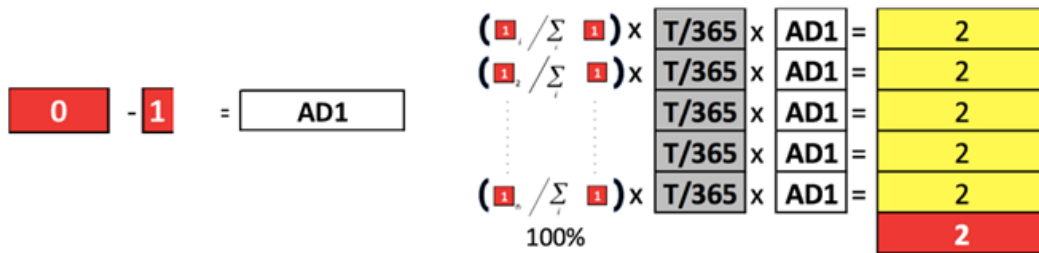
participaciones diferentes), sin embargo para las Metas Equipo de cada trabajador, se considera el cumplimiento de aquellas en las cuales participa.

En consecuencia, en términos de incentivos de logro de metas individual para el PASO 1 (PGA, Estratégicas y Equipo), se puede alcanzar como máximo el 114%.

Para el cálculo del factor de tiempo trabajado (T/365), serán considerados los trabajadores con fecha de contrato de trabajo anterior al mes de julio del año objeto de medición. Es decir, “T” representa la cantidad de días entre la fecha del contrato de trabajo y el 31 de diciembre del año objeto de medición, siempre y cuando, la fecha de contrato sea anterior al 1° de julio de ese mismo año. El valor máximo de “T” es 365.

Paso 2:

Si a partir del PASO 1, se produce un excedente (AD1) en relación al monto determinado en PASO 0, este se distribuirá de la siguiente forma:



Se tomará el monto del incentivo obtenido por cada trabajador en el PASO 1 y se dividirá por la sumatoria de los montos de incentivos del PASO 1; luego, esto se multiplicará por el porcentaje de días trabajado en el año y por el excedente AD1, dando como resultado un monto adicional de incentivo.

Paso 3:

Si a partir del PASO 1 y 2, se produce un excedente (AD2) en relación al monto determinado en PASO 0, este se distribuirá de la siguiente forma:

$$\begin{array}{c}
 \boxed{0} - \boxed{1+2} = \boxed{\text{AD2}} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3} \\
 \left( \frac{\boxed{1+2}}{\boxed{1+2}} / \boxed{1+2} \right) \times \boxed{\text{AD2}} = \boxed{3}
 \end{array}$$

Si a partir del PASO 2 todavía quedare un excedente (AD2) contra monto total a repartir para los incentivos económicos de los trabajadores de EPV (PASO 0), se debe determinar el peso relativo del monto del incentivo obtenido en el PASO 1 más el monto del incentivo obtenido en el PASO 2 para cada trabajador, versus la sumatoria de todos los montos de incentivos calculados en los PASOS 1 y 2, con el objeto de distribuir ese adicional AD2 proporcionalmente.

$$\boxed{1} + \boxed{2} + \boxed{3} = \boxed{\text{BONO}}$$

La suma de todos los pasos “1”, “2” y “3” determinan, finalmente, el monto del bono a repartir para cada trabajador.

### 5.5. Premisas Nuevo Modelo de Incentivos EPV

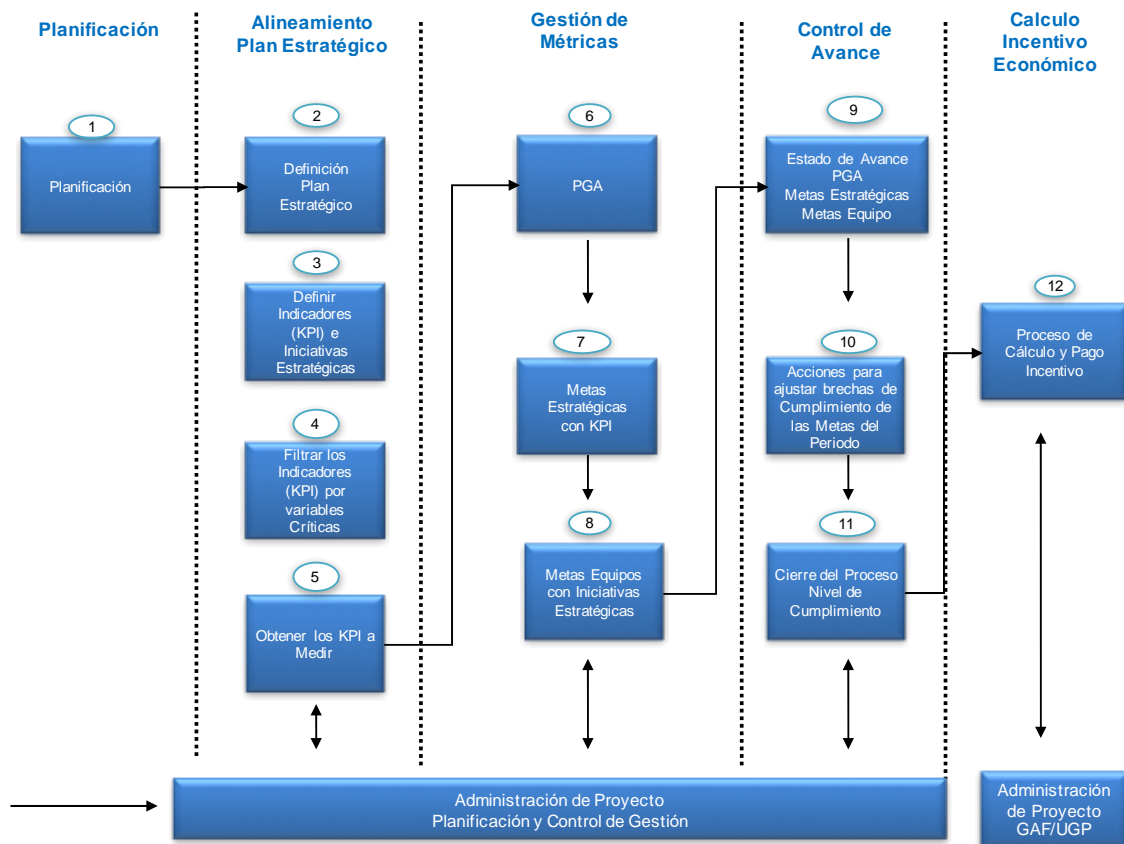
- ❖ El Nuevo Modelo de Incentivos busca premiar el logro sobresaliente de la empresa, en términos del cumplimiento de Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

- ❖ Alcance de las metas y ponderación tienen relación con mantener mejores prácticas y tendencia cultural actual. El incremento del alcance de las Iniciativas Estratégicas (al 120%) responde a la mayor capacidad de gestión del equipo EPV sobre las mismas.
- ❖ Las mejores prácticas indican que las Metas Estratégicas se midan a través de KPI (Key Performance Indicator), que son Metas cuantitativas asociadas a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico. Para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, los KPI a evaluar deben tener al menos un año de medición y gestión previa.
- ❖ El actual número y diversidad de los KPI (9) limita la posibilidad de discriminar los incentivos y contribución a nivel de gerencias, unidades y cargos. Es necesario perfeccionar la actual cultura de trabajo “en silos” hacia un modelo integrado de gestión corporativa. Se propone implementar la metodología de gestión de Administración por Objetivos (APO), que incentiva la convergencia de intereses personales, grupales y organizacionales.
- ❖ Las mejores prácticas indican que las Metas Equipos se midan a través de Iniciativas Estratégicas, porque sustentan la concreción de los Objetivos Estratégicos definidos por la Dirección de EPV.

## 5.6. Propuesta implementación Nuevo Modelo de Incentivos EPV

### 5.6.1. Etapas progresivas de implementación Nuevo Modelo de Incentivos

#### Etapas del Proceso Anual del Sistema de Incentivos



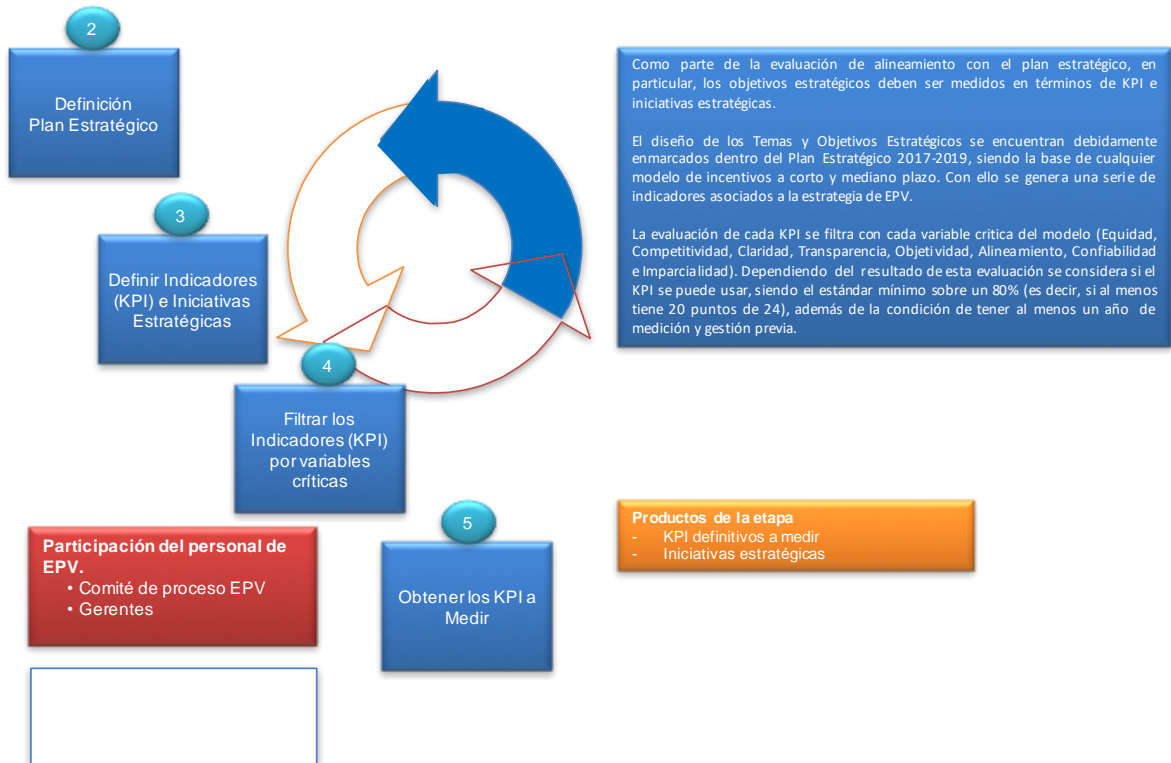
Fuente: elaboración propia.

### 5.6.2. Etapa 1 de implementación: “Planificación”



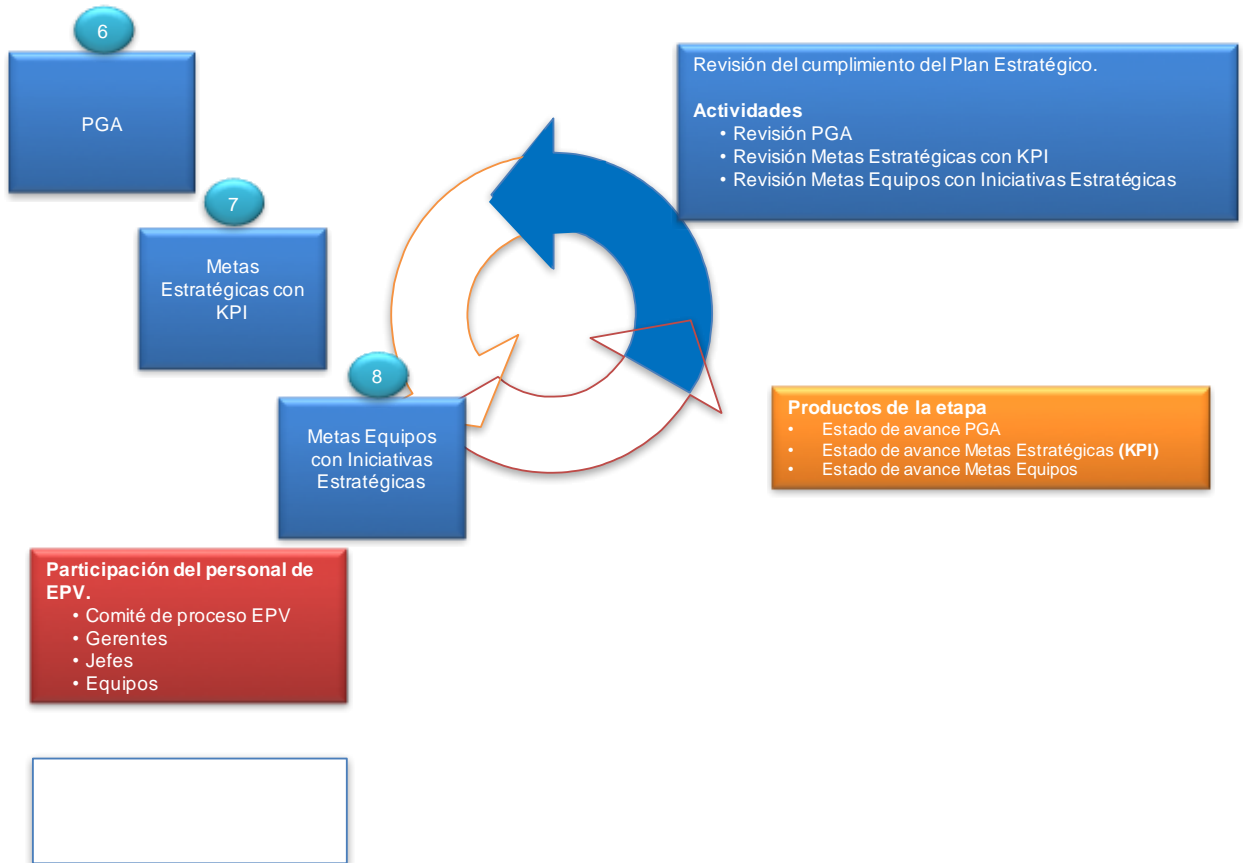
Fuente: elaboración propia.

### 5.6.3. Etapa 2 de implementación: “Alineamiento Plan Estratégico”



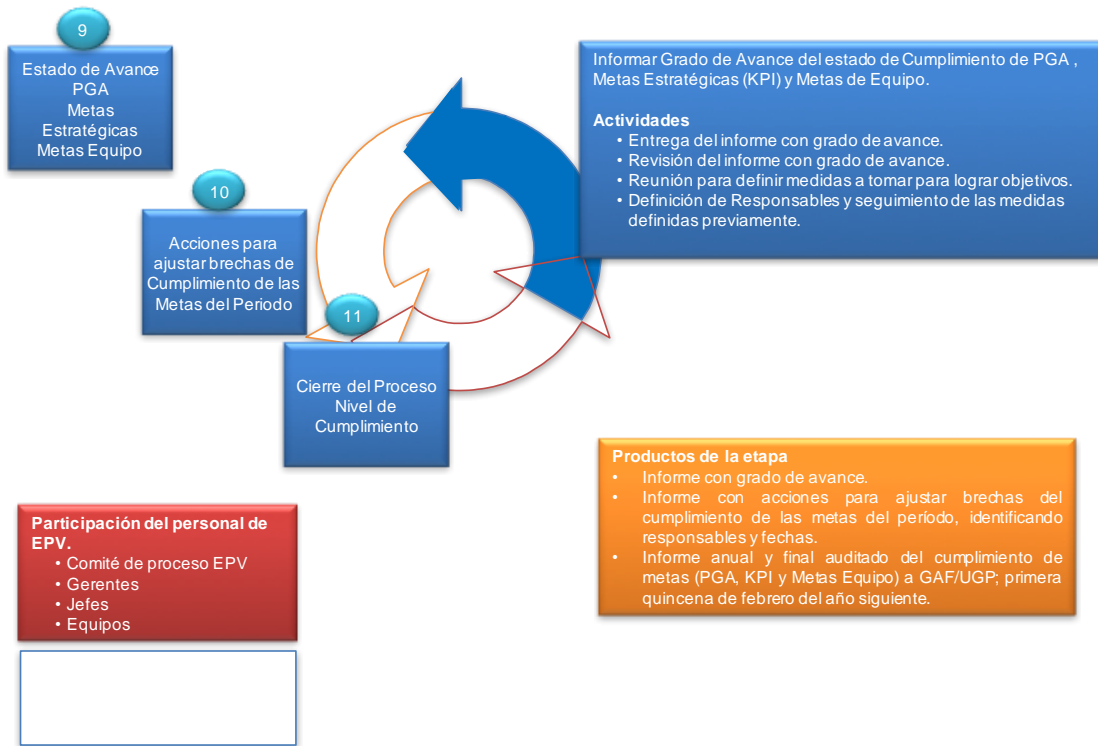
Fuente: elaboración propia.

### 5.6.4. Etapa 3 de implementación: “Gestión de Métricas”



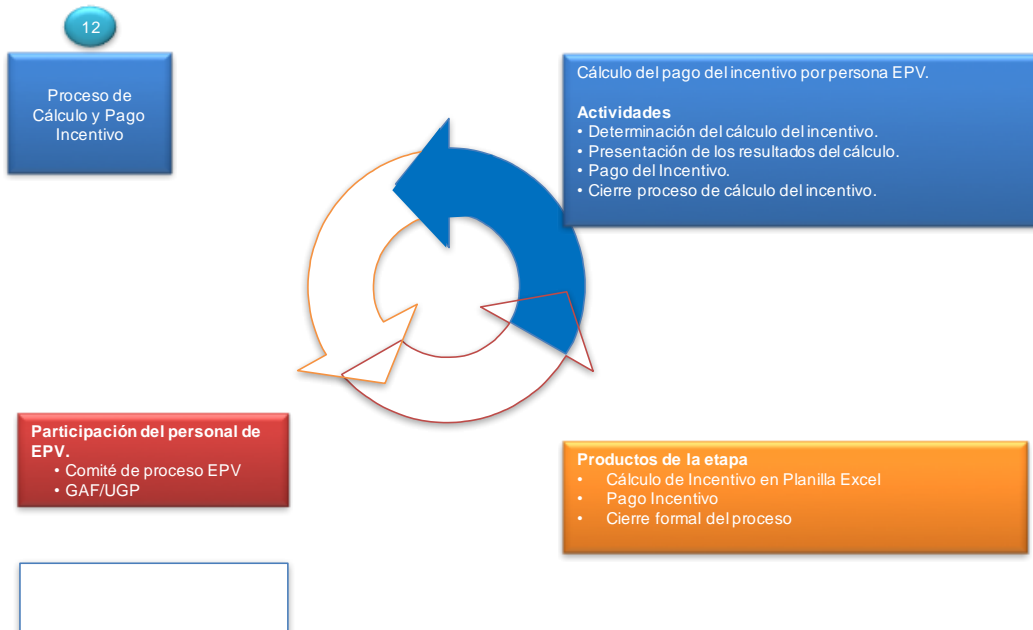
Fuente: elaboración propia.

### 5.6.5. Etapa 4 de implementación: “Control de Avance”



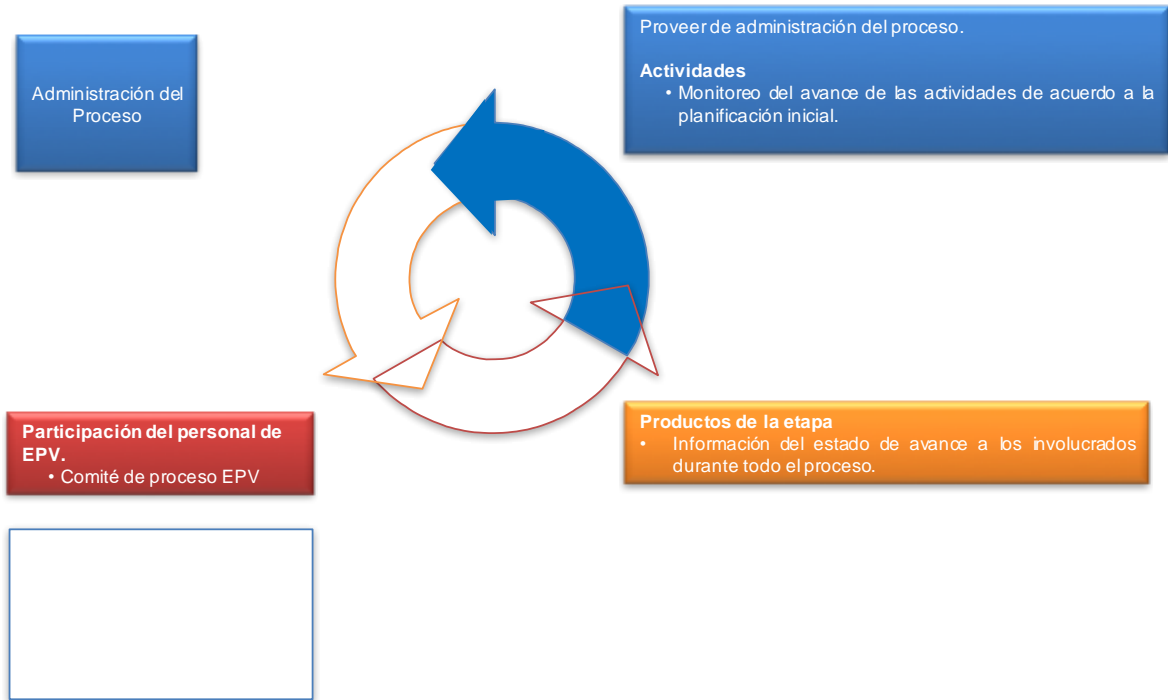
Fuente: elaboración propia.

### 5.6.6. Etapa 5 de implementación: “Cálculo Incentivo Económico”



Fuente: elaboración propia.

### 5.6.7. Etapas Permanentes Transversales de implementación: “Administración del Proceso”



Fuente: elaboración propia.

Para efectos de implementar el modelo de incentivos propuesto y las etapas descritas en el apartado anterior, se propone utilizar las siguientes metodologías:

#### 5.7. Nueva Administración por Objetivos (APO)

Definiendo diversos KPI e Iniciativas Estratégicas, la empresa entrará en la dinámica de administración por objetivos (APO), técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

EPV cuenta con un sistema de Gestión de Objetivos Estratégicos basado en su Plan Estratégico con visión al 2030, por lo tanto, cuenta con la plataforma de información adecuada para sostener la APO.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, jefaturas y equipos de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Lo anterior permite que cualquier trabajador sepa y entienda lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su jefatura sepa qué contribución puede exigir y esperar de él, midiéndolo de conformidad con las mismas.

La APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos, con las necesidades del equipo, contribuyendo a un desarrollo mutuo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

- ❖ Establecimiento conjunto de objetivos entre el cuerpo ejecutivo y la dirección: La mayor parte de los sistemas de APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como la dirección participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación de los ejecutivos puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
- ❖ Establecimiento de objetivos para cada área de gestión: La APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por área y/o equipo.
- ❖ Interrelación de los objetivos de las distintas áreas: Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias áreas o equipos, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
- ❖ Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control: A partir de los objetivos trazados por cada área o equipo, se elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos. Tales planes se constituyen en los instrumentos para alcanzar los objetivos de cada área/equipo. En todos los planes la APO hace énfasis en

la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los planeados.

- ❖ Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes: Prácticamente todos los sistemas APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así tener en cuenta algunas previsiones, y fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
- ❖ Participación activa de la dirección: La APO compromete a la empresa a todo nivel de gestión.
- ❖ Trabajo constante del cuerpo ejecutivo y operacional: La aplicación de la APO requiere de un liderazgo (Planificación y Control de Gestión EPV) que permita coordinar e integrar los esfuerzos para el oportuno y adecuado cumplimiento de los objetivos:

#### 5.7.1. Determinación de objetivos

Lo anterior permite que cualquier trabajador sepa y entienda lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su jefatura sepa qué contribución puede exigir y esperar de él, midiéndolo de conformidad con las mismas.

Un objetivo orienta el desempeño de los equipos hacia resultados mediables, complejos, importantes y compatibles con la estrategia corporativa.

En la fijación de los objetivos deben considerarse los siguientes aspectos:

- ❖ Los objetivos de una empresa representan, en realidad, los propósitos de los individuos que en ella ejercen el liderazgo.
- ❖ Los objetivos son fundamentalmente necesidades por satisfacer.
- ❖ Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticos a los objetivos y metas de la empresa.

Características estructurales de los objetivos:

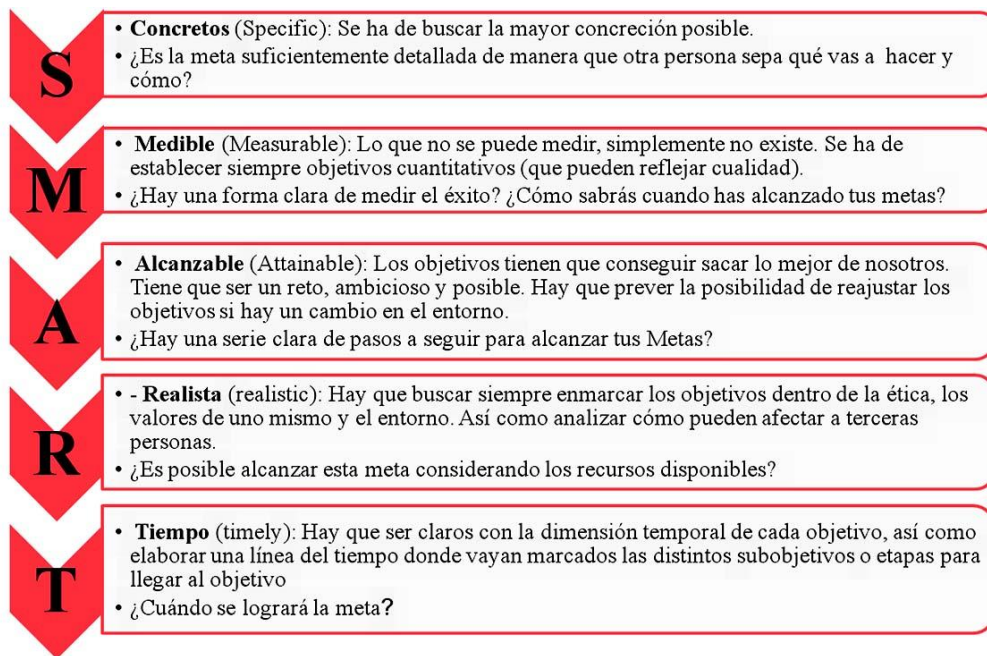
- ❖ Los ejecutivos fijan propósitos a largo y a corto plazo.

- ❖ Los objetivos y metas se expresan como resultados finales y no como tareas o actividades.
- ❖ Los objetivos y metas deben ser coherentes, además de estar coordinados en los respectivos niveles y áreas de la organización.

Características de comportamiento son:

- ❖ Se hace énfasis en el compromiso propio de los equipos, en relación con las metas.
- ❖ Se hace énfasis en el autoanálisis del desempeño y, en consecuencia, en el autocontrol de los equipos en relación con los resultados obtenidos frente a las metas preestablecidas.
- ❖ Las desviaciones de los resultados con relación a las metas preestablecidas, llevan a la autocorrección en el desempeño.

Una metodología simple y directa de estructurar los objetivos es la denominada SMART, del acrónimo en inglés basado en los adjetivos específico, medible, realizable, realista y limitado en el tiempo:



### 5.7.2. Criteria para la selección de objetivos

- ❖ Buscar las actividades que tengan mayor impacto sobre los resultados.
- ❖ El objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos.
- ❖ Centrar los objetivos en metas derivadas.
- ❖ Detallar cada objetivo en metas derivadas.
- ❖ Utilizar un lenguaje comprensible.
- ❖ Mantenerse dentro de los principios de la administración.
- ❖ El objetivo debe indicar los resultados por alcanzar (nos referimos al “qué”), no debe limitar la libertad para escoger los métodos (referente al “cómo”).
- ❖ El objetivo debe representar una tarea suficiente para todo ejercicio de la empresa.

### 5.7.3. Desarrollo de planes tácticos

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede emprender la ejecución de la planificación táctica:

- ❖ Planeación organizacional de la estructura para el logro de los objetivos globales.
- ❖ Planeación del desarrollo del producto/mercado.
- ❖ Planeación del desarrollo de recursos para las operaciones de la empresa.
- ❖ Planeación de las operaciones de la empresa relacionadas con la producción y la comercialización.

Para que cada uno de estos 4 planes tácticos pueda implementarse y producir resultados, es necesario que cada uno de ellos se descomponga nuevamente en otros planes operacionales más específicos.

Mientras la planeación táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional es más detallado y se refiere al corto plazo. Se debe tener presente que la Administración por Objetivos (APO), deberá contener un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de resultados.

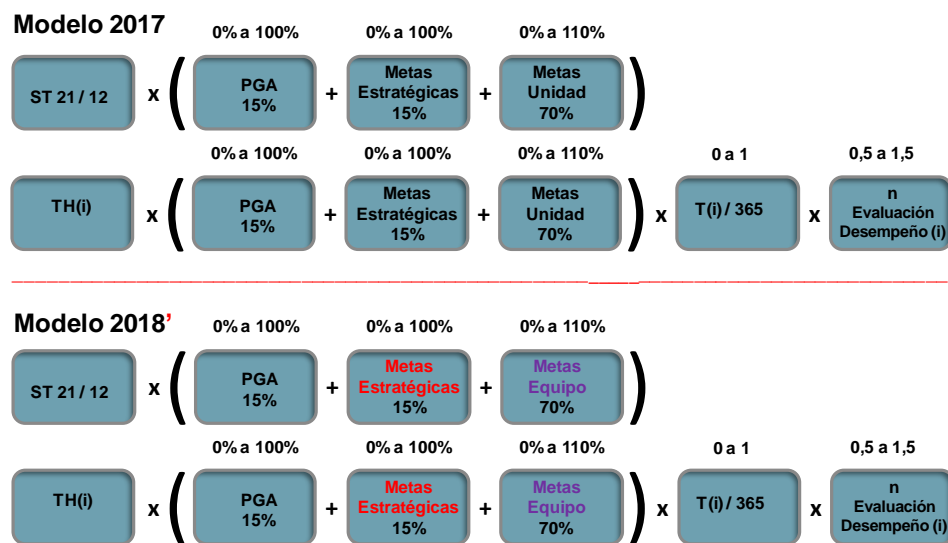
Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio de la empresa para facilitar su ejecución y posterior control.

## 5.8. Plan de gestión para la implementación en etapas transitorias entre el año 2018 y 2019

El año 2017 se mantiene el modelo actual sin modificaciones. Luego, el año 2018 se propone que el modelo actual continúe en vigencia, dando inicio a un proceso progresivo de transición el cual se propone se considere lo siguiente:

- Que las Metas Estratégicas incorporen KPI (indicadores objetivos de gestión estratégica), inicialmente en un tercio de estas metas, y
- Que las Metas de Unidad, para las cuales se propone modificar el nombre a “Metas de Equipo” (incorporando diversas posibilidades de agrupaciones de personas de las mismas o distintas áreas), incorporen Iniciativas Estratégicas, en una proporción también de un tercio de ellas, para dar sustento a los KPI de las Metas Estratégicas.

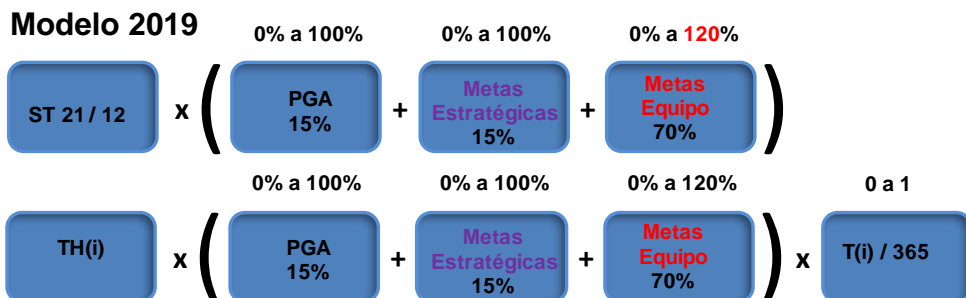
### Modelo 2017 y 2018' con revisión Plan Estratégico



**Metas Estratégicas:** se propone incorporar los KPI validados (9) del Plan Estratégico, donde las metas estratégicas sean del 15% y 1/3 de ellas sean medidas con KPI.

**Metas Equipo:** se propone incorporar Iniciativas Estratégicas del Plan Estratégico, donde las Metas Equipo sean del 70% y 1/3 de ellas sean medidas con Iniciativas Estratégicas.

A partir del año 2019, se establece el modelo nuevo (sin evaluación de desempeño). Las mejores prácticas de mercado coinciden en ir incorporando KPI en las Metas Estratégicas de manera gradual, al igual que las Iniciativas Estratégicas en las Metas de Equipo.



**Metas Estratégicas:** las mejores prácticas indican que las Metas Estratégicas se midan a través de KPI (Key Performance Indicator), que son Metas cuantitativas asociadas a los Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico. Para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, los KPI a evaluar deben tener al menos un año de medición y gestión previa.

**Metas Equipo:** las mejores prácticas indican que para la correcta implementación del Nuevo Modelo de Incentivos, es necesario generar un año de transición (2019), en el cual las Metas Equipo se midan por medio de Iniciativas Estratégicas asociadas al Plan Estratégico, dejando una proporcionalidad menor de ellas en términos de las actuales Metas Unidad.

### 5.8.1. Incorporación de KPI e iniciativas estratégicas

Es ideal que existan metas corporativas medibles, comunes e incentivos interrelacionados, que reflejen hacia dónde quiere ir la empresa a corto, mediano y largo plazo, integrando los esfuerzos particulares de cada trabajador con los objetivos organizacionales.

Estas metas medibles son KPI y, de acuerdo a lo planteado en la metodología APO, la coordinación e interrelación entre áreas o grupos en términos de Iniciativas Estratégicas es lo que se denomina Metas de Equipo.

La perspectiva de gestión de los trabajadores y el respectivo pago de sus incentivos económicos se reorienta desde una mirada individual o por unidad, hacia una mirada colaborativa y corporativa.

El modelo incentiva el cumplimiento del plan estratégico, permitiendo la discriminación entre cargos una vez que los KPI e iniciativas estratégicas permeen a todos los niveles de la organización.

El proceso de maduración del modelo debe ser incentivado, año a año, por la dirección de EPV al momento de definir los KPI de las metas estratégicas y las iniciativas estratégicas

asociadas a las mismas en Metas Equipo, siendo un proceso gradual y continuo donde los KPI se vuelven cada vez más importantes por su objetividad y alineación con la estrategia de EPV.

#### 5.8.2. Plan de comunicaciones

Durante todo el proceso del diagnóstico del modelo de incentivos actual se establecieron distintas instancias de comunicación donde se identificaron sus mejores prácticas y oportunidades de mejora, así como expectativas del personal de EPV mediante la técnica de levantamiento de información denominada Focus Group (8 sesiones con trabajadores, representantes del sindicato, jefaturas y gerencias), además de entrevistas individuales que, en su conjunto, abarcaron a la totalidad del personal de EPV. Toda esta información sirvió como base para la elaboración del nuevo modelo.

Posteriormente, en la etapa de diseño del nuevo modelo de incentivos se sostuvieron diversas reuniones de trabajo con todos los gerentes, jefes, sindicato y representante de los trabajadores de la empresa donde se presentó y discutió tanto el modelo como su flujo de implementación, obteniendo una retroalimentación del mismo, para de esta manera lograr una sensibilización por parte de los trabajadores de EPV, asegurando su correcta comunicación.

Es importante mencionar, que durante todas estas reuniones de presentación, los trabajadores estuvieron de acuerdo con las variables del nuevo modelo, su funcionamiento y resultados, habiendo sido estos últimos contrastados con el modelo vigente, evidenciando claramente los efectos financieros por nivel jerárquico (gerentes, jefes, analistas, supervisores, asistente/secretaria/chofer).

En consecuencia, la etapa de comunicación que sigue es el establecimiento y sociabilización de la carta gantt con los pasos de implementación, junto con sus respectivas fechas y responsables.

El nuevo modelo ha sido diseñado considerando la normativa, cultura, realidad de negocios, industria, además de mejores prácticas de mercado para sistemas de incentivos, conteniendo criterios tales como objetividad, competitividad y equidad, lo que le otorga un alineamiento estratégico de corto, mediano y largo plazo alineado con el Plan Estratégico visión 2030.

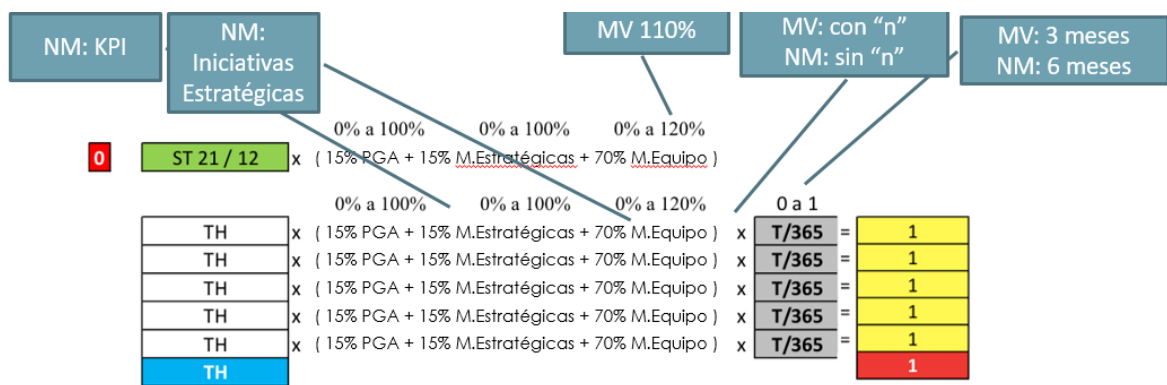
Se sugiere presentar para aprobación de las autoridades pertinentes el presente modelo y su plan de implementación para entrar en vigencia el 1° de enero del año 2019.

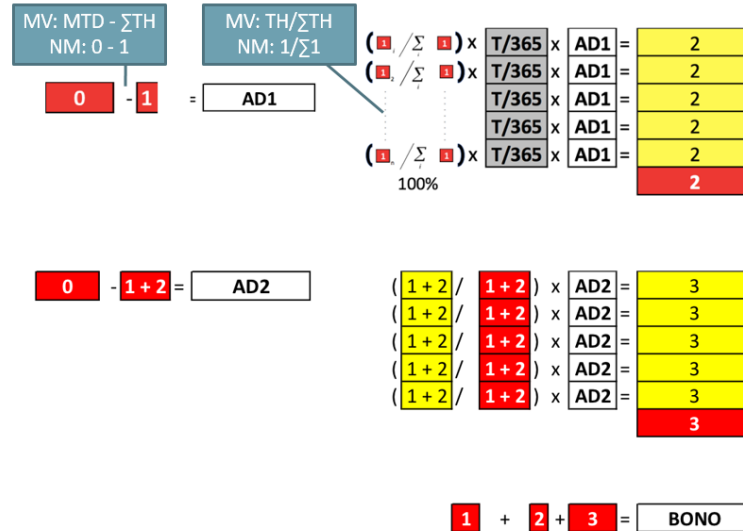
## CONCLUSIONES

Las conclusiones se basan principalmente en expresar las principales diferencias que se producen entre el Modelo Vigente (MV) y la propuesta de implementación del Nuevo Modelo (NM) en Empresa Portuaria Valparaíso.

A continuación, se efectuará una comparación entre el modelo vigente (MV) versus el nuevo modelo (NM), considerando que “todas las metas se cumplen íntegramente” y que “todos los trabajadores llevan tiempo de contrato igual o mayor a 1 año”

### Comparativo Resumen Modelo Vigente y Nuevo Modelo





En la figura, se muestra el PASO 0, 1, 2 y 3 con los principales cambios entre modelos:

En el PASO 0:

- ❖ MV: El rango de cumplimiento de las “Metas Unidad” es de 0% a 110%.
- ❖ NM: El rango de cumplimiento de las “Metas Unidad” es de 0% a 120%.
- ❖ MV: Las Metas Estratégicas se miden por hitos (se entenderá cumplida...).
- ❖ NM: Las Metas Estratégicas se recomienda medirlas a través de KPI.
- ❖ MV: Las Metas Unidad se miden por hitos (se entenderá cumplida...).
- ❖ NM: Las Metas Equipo se recomienda medirlas a través de Iniciativas Estratégicas.

En el PASO 1:

- ❖ MV: Las Metas Estratégicas se miden por hitos (se entenderá cumplida...).
- ❖ NM: Las Metas Estratégicas se recomienda medirlas a través de KPI.
- ❖ MV: Se multiplica el paréntesis de cumplimiento de metas por “n”, el que se determina en función de la “Evaluación de Desempeño” (Tabla de Distribución de Frecuencia de 6 clases).
- ❖ NM: No distorsiona el modelo, toda vez que no integra la “Evaluación de Desempeño” en él.

- ❖ MV: El trabajador tiene derecho a percibir el “Bono Incentivo” siempre que cuente con más de 3 meses contratado.
- ❖ NM: El trabajador tiene derecho a percibir el “Bono Incentivo” siempre que cuente con más de 6 meses contratado.

En el PASO 2:

- ❖ MV: El AD1 se determina por la diferencia entre el MTD (Monto Tope a Distribuir) y la sumatoria de Total Haberes (considerando Sueldo Base, Gratificación, Movilización, Bono Cuatrimestral mensualizado y Bono Turnos).
- ❖ NM: El AD1 se determina por la diferencia entre el MD (Monto a Distribuir) y el PASO 1.
- ❖ MV: El AD1 se distribuye por persona en función del peso relativo de su Total Haberes con la sumatoria de Total Haberes (considerando Sueldo Base, Gratificación, Movilización, Bono Cuatrimestral mensualizado y Bono Turnos).
- ❖ NM: El AD1 se distribuye por persona en función del peso relativo de lo obtenido por cada persona en PASO 1, en relación a la sumatoria de lo obtenido por todos los trabajadores en PASO 1.

Al comparar el MV con el NM, la principal diferencia se da por la aplicación del “n” asociado a las evaluaciones de desempeño. Este “n” que asume valores de 0,5; 0,7; 0,9; 1,0 (solo para Gerentes y por defecto, sin evaluación de desempeño); 1,1; 1,3 y 1,5 incrementa o disminuyen el bono por persona de manera directa.

Se puede apreciar la comparación en la tabla siguiente por categoría (en MM CLP), siendo la columna 1 el NM y la columna 0 el MV:

Metas y t contrato =		DIST. TORTA (CLP)				
DIFERENCIAL EN CLP	"n"	Total Hab. MM CLP	1 MM CLP	0 MM CLP		
	GERENTE	1,00	46,16	53,28	46,07	
	JEFE	1,43	48,24	55,67	66,81	
	ANALISTA	1,16	66,06	76,23	75,25	
	SUPERVISOR	0,88	10,97	12,66	9,58	
	SEC/ASIST/CHOFER	1,13	5,70	6,58	6,71	
		<b>177,12</b>	<b>204,41</b>	<b>204,41</b>		
			DIF 0 - 1 MM CLP			
GERENTE			7,20			
JEFE			-11,14			
ANALISTA			0,99			
SUPERVISOR			3,08			
SEC/ASIST/CHOFER			-0,13			
			<b>0,00</b>			
		PERS.	DIF PROM. 1			
GERENTE		6	1,20			
JEFE		15	-0,74			
ANALISTA		35	0,03			
SUPERVISOR		8	0,39			
SEC/ASIST/CHOFER		6	-0,02			
		<b>70</b>	<b>0,00</b>			

		DIST. TORTA (CLP)				
DIFERENCIAL EN %	"n"	Total Hab. MM CLP	1 MM CLP	0 MM CLP		
	GERENTE	1,00	26%	26%	23%	
	JEFE	1,43	27%	27%	33%	
	ANALISTA	1,16	37%	37%	37%	
	SUPERVISOR	0,88	6%	6%	5%	
	SEC/ASIST/CHOFER	1,13	3%	3%	3%	
		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
		PERS.	DIF 0 - 1			
GERENTE		6	4%			
JEFE		15	-5%			
ANALISTA		35	0%			
SUPERVISOR		8	2%			
SEC/ASIST/CHOFER		6	0%			
		<b>70</b>	<b>0%</b>			
			DIF PROM. 1			
GERENTE			16%			
JEFE			-23%			
ANALISTA			1%			
SUPERVISOR			28%			
SEC/ASIST/CHOFER			-2%			
			<b>0%</b>			

Se puede apreciar el número de veces de bono en relación al total haberes (Sueldo Base, Gratificación, Movilización, Bono Cuatrimestral mensualizado y Bono Turnos) entre NM (columna 1) y el MV (columna 0) en el siguiente cuadro:

1	0
1,15	1,00
1,15	1,38
1,15	1,14
1,15	0,89
1,15	1,11

DIF 0 - 1
16%
-16%
1%
30%
4%

Finalmente, y con todo lo anteriormente expuesto y descrito, se puede concluir que:

- ❖ El "MV" nunca debió estar asociado a la "Evaluación de desempeño", ya que esto genera distorsión y lo vuelve poco objetivo. Esto se aprecia en las diferencias que se generan entre categorías (sobre todo entre Jefaturas que tiene un "n" de 1,43 y el grupo de supervisores que tienen un promedio de "n" de 0,88).

- ❖ El “MV” definía un desempeño de los Gerentes con “n=1”, sin una explicación objetiva, el modelo los limitaba a priori (n = 1 es equivalente a un desempeño bajo el promedio).
- ❖ La “evaluación de desempeño” y el “cumplimiento de metas” son por naturaleza variables, siendo los pilares en los cuales se basaba el “Bono Incentivo” (también variable), siendo un error conceptual asumir que este estipendio es fijo.
- ❖ El “MV” las metas medidas estaban asociadas a hitos y no a indicadores objetivos (KPI).
- ❖ El “NM” elimina la “Evaluación de Desempeño”, parte subjetiva del modelo.
- ❖ El “NM” se orienta a una mirada estratégica donde se busca el trabajo en equipo orientado a objetivos comunes.
- ❖ El “NM” no limita a ningún grupo a priori (bajo que argumento/concepto/sustento perjudico a unos, para beneficiar a otros), midiéndolos a través de KPI objetivos con una clara mirada estratégica donde todos apuntamos a objetivos claros y comunes asociados a iniciativas estratégicas.
- ❖ El “NM” considera las mejores prácticas y busca premiar el logro sobresaliente de la empresa, en términos del cumplimiento de Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arancibia, M., Astuya, C., Lazcano, G., Peña, A., & Rivas, N. (2016). *Cuadro de Mando Integral: Empresa Portuaria Valparaíso*. Valparaíso: EPV.
- Cuesta Santos, A. (2015). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia, volumen 17, número 57*, 86-98.
- Diario El Mercurio. (15 de Septiembre de 2017). Sistema de incentivos desvirtuado. Santiago, Chile.
- Empresa Portuaria Valparaíso. (2017). *Plan Estratégico 2017-2019*. Valparaíso: Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Gobierno de Chile.
- Empresa Portuaria Valparaíso. (2017). *Reporte de Sostenibilidad 2016*. Valparaíso: Puerto Valparaíso.
- Empresa Portuaria Valparaíso. (Abril 2013). *Reglamento Sistema de Incentivos*. Valparaíso: Dirección de Presupuesto, Gobierno de Chile.
- Ministerio de Hacienda. (2014). *Circular N° 17, "Actualiza instrucciones y procedimientos respecto de negociaciones colectivas y política de personal para Empresas del Estado"*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Zambrano Hathaway y Cia Ltda. (2017). *Reporte Mejores Prácticas Laborales: propuesta de mejoramiento Gestión de Personas EPV*. Valparaíso.

## **ANEXOS**