



# **POLÍTICA DE COMPENSACIONES**

**CÓDIGO: POL - SGP - 02**

# 1. INDICE

<b>1. INDICE</b> .....	<b>2</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Marco Regulatorio</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Definición</b> .....	<b>3</b>
<b>2.3 Objetivo</b> .....	<b>3</b>
<b>3. DIRECTRICES</b> .....	<b>4</b>
<b>4. POLÍTICA</b> .....	<b>4</b>
<b>5. ALCANCE</b> .....	<b>11</b>
<b>6. DEFINICIONES</b> .....	<b>11</b>
<b>7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>11</b>
<b>7.1 Directorio</b> .....	<b>11</b>
<b>7.2 Gerencia General</b> .....	<b>12</b>
<b>7.3 Subgerente de Personas</b> .....	<b>12</b>

## 2. INTRODUCCIÓN

### 2.1 Marco Regulatorio

- Código del trabajo y sus Leyes auxiliares
- Ley 16744, Normas sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales
- Ley de Impuesto a la Renta
- Estudios de remuneraciones y compensaciones adoptados y/o definidos por la organización.

**2.2 Definición:** La Política de Compensaciones define los principales lineamientos y estrategias de Compensaciones con los que la Compañía logra mantener Compensaciones competitivas para reclutar y contratar candidatos competentes y retener a los talentos internos, equilibrando así de manera armónica la equidad interna y competitividad externa, gestionando las compensaciones de una forma equitativa y justa, basando sus variaciones en los niveles de cargo, establecidos según las responsabilidades asociadas al cargo.

La política de compensaciones considera el diseño y revisión de estrategias de compensaciones alineadas con los objetivos, estrategia y cultura de la organización, promoviendo una visión de la compensación total en toda la organización, incluyendo aspectos intangibles de las compensaciones.

**2.3 Objetivo:** la presente Política de Compensaciones contempla los lineamientos y estrategias para la evaluación y determinación de las remuneraciones en base a criterios objetivos, claros, transparentes, parámetros y factores que conformarán las prácticas de Compensaciones, los que son conocidos por todos respecto a cómo ZOFRI SA remunera a su personal, de acuerdo al cargo que desempeña, las responsabilidades asociadas a este, que a su vez determinan el nivel de cargo y bandas salariales para cada nivel, asegurando que éstas sean equitativas, justas, respetando el principio de igualdad entre hombres y mujeres, según el cual, no son consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funden, entre otras razones, en las capacidades, calificaciones, idoneidad, responsabilidad o productividad, para la definición y evaluación de las compensaciones en la compañía, manteniéndola competitiva en reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

## 3. DIRECTRICES

**Atraer y retener:** Favorecer e incentivar la atracción de perfiles calificados y la permanencia de los talentos y colaboradores competentes en la compañía.

**Incentivar:** reconocer y recompensar el desempeño superior y el logro de los objetivos en colaboradores que fundan su actuar y desempeño en los valores y principios Corporativos.

**Crear Valor:** comprometer al personal con la creación de valor para la empresa, incentivando que las decisiones de corto plazo consideren una mirada de mediano y largo plazo

## 4. POLÍTICA

### La Competitividad externa y la equidad Interna en las Compensaciones

El **modelo de Compensaciones** considera prácticas que permiten mantener el equilibrio entre la **competitividad externa** y la **equidad interna**, siendo un factor clave del subproceso de **Reclutamiento y Selección**, puesto que por un lado permite asegurar **competitividad externa**, al definir compensaciones competitivas con el mercado de referencia, lo que permite “**atraer**” a los perfiles idóneos y al talento requerido por la organización, y a su vez permite mantener de manera armónica y estratégica la **equidad interna**.

**Competitividad:** con la finalidad de mantener la competitividad externa, la compañía realizará estudios de mercado de Compensaciones y remuneraciones para realizar una comparación de los salarios de la compañía con el mercado externo, comparación en la que considera el tipo de industria, tamaño, composición de las remuneraciones y compensaciones asociadas al cargo y niveles de cargos comparables. Dos factores son claves respecto a la competitividad, la capacidad que tenga la compañía de atraer y reclutar candidatos competentes y calificados para ocupar las posiciones vacantes y la capacidad que tenga la compañía para retener al talento interno. Si las compensaciones no están permitiendo reclutar o retener a los candidatos idóneos, son indicadores que ameritan la revisión del criterio en sí.

**Equidad Interna:** con la finalidad de mantener la equidad interna, la compañía realizará estudios internos de remuneraciones que considera todos los cargos y colaboradores de la compañía.

## **No discriminación arbitraria en las remuneraciones**

En ZOFRI SA. no se realizan discriminaciones arbitrarias, basadas en origen, sexo, religión, afinidad política, color de piel, credo o cualquier otra condición, ni ningún otro factor que no esté directamente relacionado con el desempeño y los resultados obtenidos bajo los estándares y lineamientos enmarcados en el código ético de la Compañía. En base a esto, no serán consideradas arbitrarias las diferencias objetivas en las remuneraciones que se funde en razones tales como las capacidades, calificaciones, formación y especialización, idoneidad, responsabilidad o productividad, experiencia y trayectoria laboral.

## **Proceso de revisión de Remuneraciones**

Consiste en la serie de etapas, reglas y consideraciones con las que se revisan, evalúan y determinan las remuneraciones en base a criterios, objetivos, claros, transparentes y aquí estipulados, por lo cual conocidos por todos en la organización

### **Las remuneraciones se definen y revisan en las siguientes oportunidades:**

- a) **Al ingreso de un colaborador a la organización:** considera la evaluación y definición de la remuneración al momento de ingresar a la compañía.
- b) **En procesos de movilidad interna:** se realiza la evaluación respecto al cargo, nivel de cargo y banda salarial de la posición a ocupar, considerando la equidad interna y los factores que permiten definir la posición dentro de la banda salarial.
- c) **Proceso anual de revisión de remuneraciones:** una vez al año la Subgerencia de Personas realiza una revisión de los niveles de cargo y de las remuneraciones de los Colaboradores dentro de la banda salarial.
- d) Al producirse **Cambios de estructura** o del Descriptor de cargo, que puedan impactar en el aumento significativo de responsabilidades.
- e) **En casos excepcionales:** en las que una jefatura solicita por escrito al Gerente o Subgerente de área, según corresponda, realizar una evaluación particular fundada en los criterios establecidos dentro de esta política, requerimiento que deberá ser remitido al Subgerente de Persona para evaluación.

## Determinación de niveles de cargo y bandas salariales

### Niveles de cargo

La determinación de los niveles de cargo es la primera etapa en la evaluación y definición de las remuneraciones, éstos están determinados principalmente por el grado de responsabilidad y la complejidad de las funciones, el impacto en los resultados finales de los procesos a cargo y la creación de valor, información contenida en la descripción de cargo, lo cual permite hacer una evaluación del cargo, conducente a la determinación de distintos niveles, cada uno con su respectiva “banda salarial”.

Para la determinación de los niveles de cargo, se consideran 3 dimensiones y 7 factores:

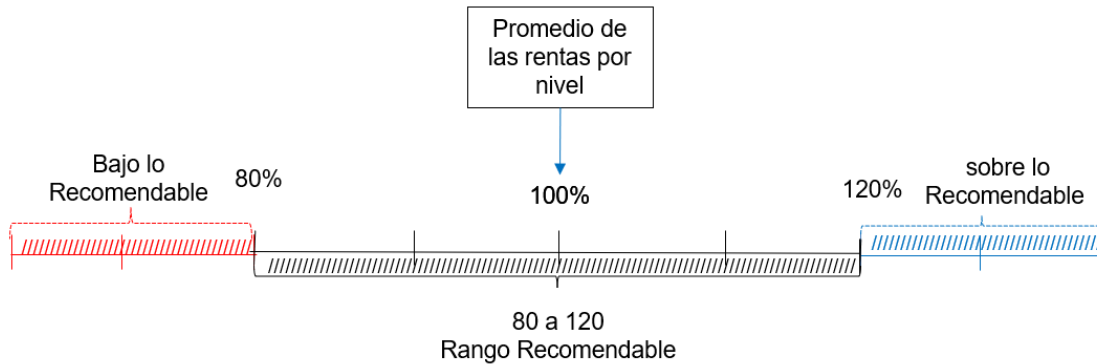
Saber hacer	Resolución de Problemas	Responsabilidad
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia técnica especializada</li><li>• Competencia Gerencial</li><li>• Destrezas de relaciones humanas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ámbito del pensamiento (Libertad para pensar)</li><li>• Desafío del pensamiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libertad para actuar</li><li>• Impacto del puesto sobre los resultados finales</li></ul>

### Bandas Salariales

Una vez determinado el nivel de cada cargo, se establecen los niveles de renta asociados a cada nivel de cargo, también conocido como “**bandas salariales**” y los parámetros mínimos, promedios y máximos para la remuneración de los cargos, según las siguientes consideraciones:

- La **Banda Salarial** se construye a partir del promedio de las remuneraciones de quienes están en dicho nivel, representado por el 100%, un límite inferior recomendado para cada nivel correspondiente al 80% y un máximo recomendado para cada nivel de un 120%, que a su vez suele corresponder al 80% o límite inferior de la banda salarial del siguiente nivel, pudiendo existir desviaciones derivadas de rentas fijadas previo a la implementación del modelo, las que podrían ser excluidas del análisis. De esta forma, un colaborador al incorporarse en la organización, sin tener experiencia en el cargo, entre otros factores evaluados, ingresará en el 80% de la banda salarial y en la medida que su desempeño, perfeccionamiento, formación y aumento de responsabilidades, podrá ir moviéndose dentro de la banda salarial, hasta el 120% en su mismo nivel de cargo.

## Representación “banda salarial”



### Determinación de la posición en la banda Salarial:

- Mínimo recomendable de la banda será 80% y el máximo recomendable 120%
- En la revisión anual de remuneraciones y distribución del presupuesto definido para este efecto, el ajuste de remuneraciones pone foco en remuneraciones de colaboradores ubicados en la banda salarial entre 80 y 95%, con la finalidad de que, según la evaluación de los factores del perfil del ocupante del cargo y los criterios de revisión, priorización y determinación de las remuneraciones puedan ir avanzando desde el 80% hacia el promedio de las remuneraciones de su nivel de cargo, respetando siempre la equidad y equilibrio interno.
- Ajustes sobre el 100% y hasta el 120% de la banda salarial correspondiente a su nivel de cargo, prioritariamente para ocupantes de cargos críticos o sucesores, con potencial de desarrollo y desempeño demostrado, con evaluación B o equivalente, en adelante)
- Con la finalidad de reclutar candidatos competentes y que se ajusten al perfil del cargo en cuanto a experiencia, formación y evaluación dentro del proceso de selección de personal, podrán situarse preferentemente cercano al promedio de la banda de su nivel, es decir, en el 100%.
- Colaboradores que ingresen a la Compañía, sin experiencia en el cargo y con un ajuste básico al perfil, se ubicarán preferentemente a partir del 80%, respetando siempre la equidad interna e igualdad de remuneraciones entre hombres y mujeres.

## **Criterios para la revisión, priorización y determinación de las remuneraciones:**

- **Los ajustes de remuneraciones se realizan según:**
  - ✓ Presupuesto aprobado para ajuste de remuneraciones
  - ✓ Resultados financieros y proyección de la organización
  - ✓ Revisión del contexto global, nacional, externo, regional
  - ✓ Situación y particularidades de la Compañía, sus objetivos a corto y mediano plazo
  - ✓ Equilibrio de mercado respecto a los costos laborales totales
  
- **Criterios y factores claves de la competitividad:** deben permitir la retención de los talentos, por lo cual el análisis, evaluación y revisión de compensaciones y remuneraciones, para asegurar la competitividad, debe poner especial foco en los siguientes criterios y factores:
  - Colaborador ocupante de cargo crítico (cargo cuya ausencia impacta en procesos claves o en la continuidad operacional) (anexo N°1)
  - Colaborador sucesor (futuro ocupante del cargo)
  - Colaborador Back up (remplazante temporal)
  - Potencial de desarrollo, según matriz de evaluación (anexo N°2)
  - Alto desempeño demostrado, según matriz de evaluación (anexo N°2)
  
- Se consideran colaboradores con contratos indefinidos.
- Se evalúa el grado de desviación de la remuneración del colaborador respecto a la banda salarial asociada a su nivel de cargo y el aporte relativo del área y/o cargo a los resultados del negocio.
- Se consideran factores de equidad de género, conforme la legislación laboral vigente.
- Aumento de funciones y/o responsabilidades del cargo, lo cual debe ser expresado en la actualización del descriptor de cargo.
- Equidad del equipo (comparación con quienes desempeñan la misma función o cargo).
- Revisión de movimientos internos y evaluación de aumentos de responsabilidades, las que siempre deben ser respaldadas con la actualización del descriptor de cargo.
- La remuneración es, por definición, individual, por lo que se aceptan las diferencias de remuneraciones entre las personas, para similar nivel de responsabilidad (nivel), siendo las variables diferenciadoras: competencias, potencial de desarrollo, desempeño demostrado, logro de metas y objetivos, capacidad individual, experiencia en el cargo y trayectoria profesional.
- **Equidad Interna:** la revisión de remuneraciones con foco en equidad interna considera la comparación del Sueldo Bruto (Sueldo base + gratificación) de todos los ocupantes del cargo del mismo nivel, de su misma área y de las demás áreas de la organización.
- Para la revisión de la equidad interna no se consideran las desviaciones asociadas a los beneficios derivados de contratos o instrumentos colectivos que son de elección del colaborador, es por ello por lo que la revisión y comparación se realiza considerando el Sueldo Bruto.
- **Revisión de competitividad:** la revisión de competitividad consiste en comparaciones con estudios de remuneraciones externos, consideran otros elementos de las remuneraciones, además del sueldo bruto, incluye todo tipo de beneficios, bonos, aguinaldos, anuales, mensuales, garantizados o estimados, ya sea que estén en contratos individuales o colectivos.



### **No son criterios a utilizar en la revisión, análisis y determinación de remuneraciones:**

- La antigüedad laboral. Si bien se toma en consideración, por si misma no es un factor que derive en ajustes.
- Ajuste de remuneraciones con la finalidad de retener colaboradores que han sido reclutados o con cartas de oferta de otras empresas. La política de Compensaciones tiene entre sus finalidades generar proactivamente la retención según los criterios de desempeño, criticidad del cargo y competencias del ocupante.
- Aumento de gastos personales del Colaborador.
- Comparaciones personales contra estudios o casos individuales que no formen parte del estudio de remuneraciones liderado por la Compañía, puesto que puede generar distorsión en las remuneraciones al comparar contra cargos o industrias que no estén consideradas dentro de los parámetros de comparación.

### **Responsabilidades y atribuciones:**

- El Subgerente de Personas realiza estas evaluaciones y propone los ajustes de remuneraciones en base a estos criterios, en cargos del rol general son aprobados por Gerente General, en cargos ejecutivos, son sometidos a revisión del comité de directores y aprobados por el directorio.
- Definiciones, ajustes o determinaciones de remuneraciones que excedan estos límites y criterios, deberán ser autorizadas por el directorio, previo informe del comité de directores.

La **estructura de remuneraciones** está compuesta por el conjunto de retribuciones conformadas por: a) sueldo base, b) gratificación c) Bono de Productividad y d) Beneficios asociados a instrumentos colectivos (para los trabajadores).

**a) Sueldo Base:** es el estipendio obligatorio y fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios en una jornada ordinaria de trabajo, no podrá ser inferior a un ingreso mínimo mensual. Se exceptúan de esta norma aquellos trabajadores exentos de cumplimiento de jornada.

El sueldo base es definido por el área de Remuneración y Compensaciones, según el “nivel de cargo” que ocupe la posición, lo cual está determinado principalmente por el descriptor y perfil de cargo y en segunda instancia, por el lugar del ocupante del cargo dentro de la banda salarial, el cual considera el grado de ajuste a dicho perfil de cargo. El Sueldo Base es definido en el momento de ingresar a la organización, puede ser sometido a evaluación cuando surgen cambios en las responsabilidades del cargo o cuando hay ascensos, movimientos internos o en el proceso anual de revisión de remuneraciones, conducido por la Subgerencia de Personas.

**b) Gratificación:** corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador. La gratificación legal que se pagará en los términos establecidos en el artículo 50 del Código del Trabajo, dividida en duodécimo y en forma anticipada y mensual, conjuntamente con las remuneraciones correspondientes.

- c) **Bono Productividad Rol General:** como una forma de incentivar un trabajo de alto desempeño y la participación del trabajador en los resultados de la empresa, usará un sistema combinado de gestión EBITDA Compañía y Balance Score Card (BSC) de Gerencia o Subgerencia, según corresponda, según el cual se devengará un bono de productividad, el que se calculará, distribuirá y pagará según el Cumplimiento del EBITDA anual presupuestado y Cumplimiento del BSC de Gerencia o Subgerencia, bono cuyos anticipo y forma de pago se consigna en un anexo de contrato, una vez que el colaborador tiene contrato indefinido con la compañía.
- d) **Beneficios asociados a instrumentos colectivos:** los colaboradores podrán afiliarse libremente a un sindicato y gozar de los beneficios asociados al instrumento vigente.

**Particularidades del rol ejecutivo (Gerentes y Subgerentes):** Los ejecutivos están sujetos a las mismas prácticas, políticas y lineamientos descritos en la presente política, teniendo además las siguientes consideraciones:

- Las evaluaciones, propuestas y modificaciones a los beneficios, remuneraciones y compensaciones de los ejecutivos deberán ser realizadas de forma global, aprobadas por el directorio, previo informe del comité de directores y actualizada en los anexos de contrato, siempre ajustándose a los lineamientos y políticas descritas por el SEP.
- Las modificaciones de las remuneraciones y/o Compensaciones deben ajustarse a criterios de razonabilidad, armonía y equilibrio con el mercado.
- A modo general, las remuneraciones de los ejecutivos, al igual que las del rol general, contemplan tanto una parte fija, correspondiente al sueldo bruto pactado y establecido en la oferta de trabajo y respectivo contrato laboral y una parte variable también conocida como incentivo, asociada a una evaluación de desempeño y productividad, especificado en el contrato o anexo de contrato laboral.
- **Sistema de evaluación e incentivo de los ejecutivos:** considera 2 dimensiones o ámbitos y 5 factores: **1) Ámbito corporativo:** a) la utilidad neta real/presupuestada, b) cumplimiento de la planificación estratégica y 3) cumplimiento de las metas corporativas. **2)Ámbito personal:** a) objetivos personales b) evaluación superior.
- No existe incentivo si el cumplimiento del presupuesto es inferior a 100% o el cumplimiento de los objetivos personales es inferior a 80%, con menos de 12 meses de antigüedad, el pago es proporcional a ésta.

Los beneficios o reajustes que se otorguen al estamento ejecutivo con ocasión de una negociación colectiva, deben ser definidos con anterioridad a la materialización de dicha negociación y con independencia de ella. Los costos que de ello se generen tendrán asociados las mismas limitaciones ya señaladas. En los contratos individuales de los ejecutivos no podrán

convenirse cláusulas que les hagan extensivos beneficios que resulten de procesos de negociación colectiva, de manera de evitar conflictos de interés.

Las pautas sobre la política de remuneraciones para ejecutivos serán aprobadas por los respectivos directorios, previo informe del comité de directores, ajustándose a criterios de razonabilidad, armonía y equilibrio con el mercado, pero también considerando su calidad de entidad con participación estatal mayoritaria.

- Las remuneraciones de los ejecutivos, así como sus eventuales modificaciones, serán definidas y aprobadas en forma previa por el directorio y tendrán una parte fija y una componente variable asociada a la evaluación del desempeño y productividad.

## 5. ALCANCE

Esta política es aplicable a todas y todos los Colaboradores de ZOFRI S.A., y en el caso de externalizar algún proceso, debe ser adherido por el proveedor externo. Es responsabilidad de la Subgerencia de Personas, velar por su cumplimiento.

## 6. DEFINICIONES

**Equidad interna:** se refiere a lo que se considera una retribución justa dentro de la estructura de retribuciones de la propia empresa

**Competitividad externa:** hace referencia a lo que se considera una retribución justa con relación al salario que pagan otras empresas por un trabajo similar

**Banda salarial:** tramo salarial en el que se mueve la remuneración de un determinado puesto de empleo en una organización.

**Head hunter:** Empresas que intermedian procesos de reclutamiento y selección, las cuales deben adherir a lo que sea necesario para dar cumplimiento a esta política.

## 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 7.1 Directorio:

**Posee la responsabilidad de** aprobar la presente política y sus modificaciones, al menos anualmente.

**Comité de Directores:** le corresponde examinar los sistemas de remuneraciones y planes de compensación de los gerentes, ejecutivos principales y trabajadores de la sociedad.

## **7.2 Gerencia General:**

- Trabajar alineadamente con el área de personas para poder transmitir información estratégica requerida para el proceso de compensaciones.
- Así mismo sugerir y recomendar modificaciones de acuerdo a la estrategia de la compañía.

## **7.3 Subgerente de Personas:**

Planear, proponer e implementar en la Política de Compensaciones, las estrategias de Personas de la Compañía.

Propuesta de presupuesto del área y una vez aprobado velar por su cumplimiento y respectivo reporte.

## **7.4 Gerentes de área:**

Conocer y velar por el entendimiento de la política por los trabajadores y reportar a Personas la necesidad de su refuerzo.

## **7.5 Reclutamiento y selección**

A cargo de los procesos clave de atraer y retener talentos.

## **7.6 Proceso de evaluación del desempeño:**

A cargo de los procesos clave de retener talentos.