



---

# Procedimiento

---

## Identificación de Sucesores Cargos Críticos Estratégicos

Nivel 0: Presidente Ejecutivo

Nivel 1: Vicepresidentes, Consejero Jurídico  
Corporativo y Gerentes Generales.

---

Gerencia Corporativa de Reclutamiento y  
Desarrollo  
Vicepresidencia de Recursos Humanos

---

## Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE.....	3
2. IDENTIFICACIÓN Y REVISIÓN DE CARGOS CRÍTICOS ESTRATÉGICOS.....	3
3. IDENTIFICACIÓN DE SUCESORES.....	4
3.1 Levantamiento de Sucesores.....	4
3.2 Presentación de potenciales Sucesores a ocupante actual de la posición crítica y a jefatura superior.....	5
3.3 Consolidación de información y definición de potenciales Sucesores .....	5
4. INDAGACIÓN DE MOTIVACIÓN Y EXPECTATIVAS, ASÍ COMO, EVALUACIÓN DE POTENCIAL A SUCESORES PROPUESTOS .....	6
5. VALIDACIÓN DE SUCESORES.....	7
6. PLAN DE DESARROLLO DE SUCESORES.....	8
7. SEGUIMIENTO A SUCESORES.....	8
8. CICLO ANUAL DEL PROCESO.....	9

### Revisión y Aprobación

ACCIÓN	FECHA	NOMBRE Y FIRMA
Preparación y Revisión	20/05/2015	Didier Ríos Angulo María José Soto Muñoz Mary Carmen Llano Aranzasti Gerencia Corporativa de Reclutamiento y Desarrollo
Validación	28/05/2015	Daniel Sierra Parra Vicepresidente de Recursos Humanos
Aprobación	01/06/2015	Nelson Pizarro Contador Presidente Ejecutiva

## 1. Introducción y Alcance

El presente procedimiento tiene como finalidad describir el proceso de identificación, evaluación, validación y desarrollo de sucesores para cargos de Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Consejero Jurídico Corporativo y Gerentes Generales.

A continuación se detallan las etapas del proceso.

## 2. Identificación y Revisión de Cargos Críticos Estratégico

Se entiende por cargo crítico aquel que tiene impacto significativo en los resultados del negocio o en el logro de los objetivos divisionales.

Criterios para definir cargos críticos:

Dimensión	Factores	Variables
Impacto en el negocio	Nivel de impacto del cargo en resultados o en el logro de objetivos.	Visión / Impacto Organizacional
Conocimiento y habilidades	Nivel de conocimientos y habilidades de gestión de personas y de situaciones complejas.	Especialización / Redes
Mercado	Dificultad para encontrar el profesional en el mercado.	Tipo de Perfil

Considerando los criterios señalados en el recuadro anterior, son considerados como cargos críticos estratégicos todas las posiciones de Nivel 0 y 1 vigentes a abril de 2015.

Centro de Trabajo	Cargo Crítico	Nivel
Casa Matriz	Presidente Ejecutivo	0
Casa Matriz	Consejero Jurídico Corporativo	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Comercialización	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Administración y Finanzas	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Productividad y Costos	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Recursos Humanos	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Operaciones Norte	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Operaciones Centro Sur	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad	I
Casa Matriz	Vicepresidente de Recursos Mineros y Desarrollo	I
Vicepresidencia de Proyectos	Vicepresidente de Proyectos	I
División Andina	Gerente General	I
División Chuquicamata	Gerente General	I
División El Salvador	Gerente General	I
División El Teniente	Gerente General	I
División Gabriela Mistral	Gerente General	I
División Ministro Hales	Gerente General	I
División Radomiro Tomic	Gerente General	I
División Ventanas	Gerente General	I

Nota 1: Es relevante señalar que para el nombramiento de profesionales en estos cargos, el Presidente Ejecutivo propone a candidatos y la aprobación la realiza el Directorio.

Nota 2: El cargo de Auditor General no se encuentra considerado debido a que la dependencia de este cargo es del Directorio a través del Comité de Auditoría, Compensaciones y Ética (Resolución N° 21/2015)

### 3. Identificación de Sucesores

Para la identificación de sucesores se consideran dos categorías:

Sucesor Inmediato: Profesional presenta un óptimo desarrollo de las competencias requeridas para la posición crítica para la cual se encuentra considerado en sucesión.

Sucesor Potencial: Profesional requiere de un periodo de entrenamiento y desarrollo de competencias para asumir la posición crítica para la cual se encuentra considerado en sucesión.

Se define además para cada sucesor identificado la prontitud para ocupar el cargo, entendido como el tiempo necesario para que el profesional esté razonablemente habilitado para ocupar el cargo para el cual está en sucesión.

Prontitud/Readiness	Descripción
Inmediato	El profesional se encuentra preparado para ejercer el nuevo rol.
1 a 2 años	El profesional necesita 1 a 2 años de experiencia en el cargo actual u otro para tomar el nuevo rol.
3 o más años	El profesional necesita 3 años o más de experiencia para tomar el nuevo rol; durante este tiempo puede y debe tener la posibilidad de acceder a las experiencias de desarrollo que requiere en otros cargos u otras posibilidades que se generen.

Las etapas contempladas en el proceso de identificación de sucesores son las siguientes:

#### a. Levantamiento de Sucesores

La Dirección Corporativa de Desarrollo realiza una revisión de potenciales sucesores para los cargos de Nivel 0 y Nivel 1 considerando:

- Revisión de dependencia jerárquica directa de los Centros de Trabajo o Vicepresidencias y dependencia funcional.
- Revisión de dependencias jerárquicas de otros Centros de Trabajo o Vicepresidencias de acuerdo a procesos de trabajo para áreas críticas (Ej: Fundición, GRMD, entre otras)
- Antigüedad en la Corporación. Profesionales con un mínimo de seis (6) meses de antigüedad en la Corporación. Se podrán revisar casos excepcionales, los cuales deberán ser justificados (Ej: antigüedad previa en la Corporación, etc.)
- Desempeño promedio o destacado, considerando como mínimo las tres últimas evaluaciones.
- Trayectoria profesional, experiencia requerida para la posición crítica en la cual es considerado como un potencial sucesor.

- Podrán ser considerados profesionales que desempeñen cargos que se encuentren en uno o dos niveles inferiores en estructura jerárquica al cargo crítico, considerando criterios de antigüedad, desempeño y trayectoria, mencionados anteriormente.

b. Presentación de potenciales Sucesores a ocupante actual de la posición crítica y a jefatura superior.

Cada ocupante actual de la posición crítica, así como, la jefatura superior de este cargo, con la asesoría técnica de profesionales de la Dirección Corporativa de Desarrollo, identificarán los profesionales que presenten potencial de crecimiento para ocupar un cargo crítico de su competencia, de acuerdo con los siguientes criterios y dimensiones:

- Aspiraciones: deseo de asumir las responsabilidades y los desafíos que conllevan los roles de mayor responsabilidad/ complejidad.
- Compromiso: intención de permanecer y contribuir en la Corporación, ajustando sus expectativas a las necesidades y requerimientos de la organización.
- Capacidades y habilidades: condiciones -innatas o aprendidas- para alcanzar altos desempeños, mediatizadas por una alta capacidad de aprendizaje.

Nota: Para identificar potenciales sucesores el ocupante actual de la posición crítica debe tener una antigüedad mínima en el cargo de seis meses.

c. Consolidación de información y definición de potenciales Sucesores

La información recogida a partir de las reuniones realizadas con los actuales ocupantes de los cargos críticos, así como, por las jefaturas directas de estas posiciones, será consolidada y revisada, verificando elementos relacionados con líneas de desarrollo, experiencias, formación, evaluación de desempeño y antigüedad en la Corporación entre otros.

Con el objetivo de validar el levantamiento de sucesores propuestos para el cargo de Gerente General se realizará una reunión de revisión de los resultados obtenidos. Esta reunión estará compuesta por los Vicepresidentes de Operaciones y Gerente Generales. Esta instancia permitirá validar que los sucesores propuestos presenten el potencial de desarrollo requerido. Para eliminar y/o agregar potenciales sucesores en la nómina es necesario tener un consenso mayor al del 50% de los asistentes.

Posterior a ello se definirá la nómina de profesionales que participarán de la evaluación de potencial, así como, la identificación de cargos críticos para los cuales podrían no existir sucesores.

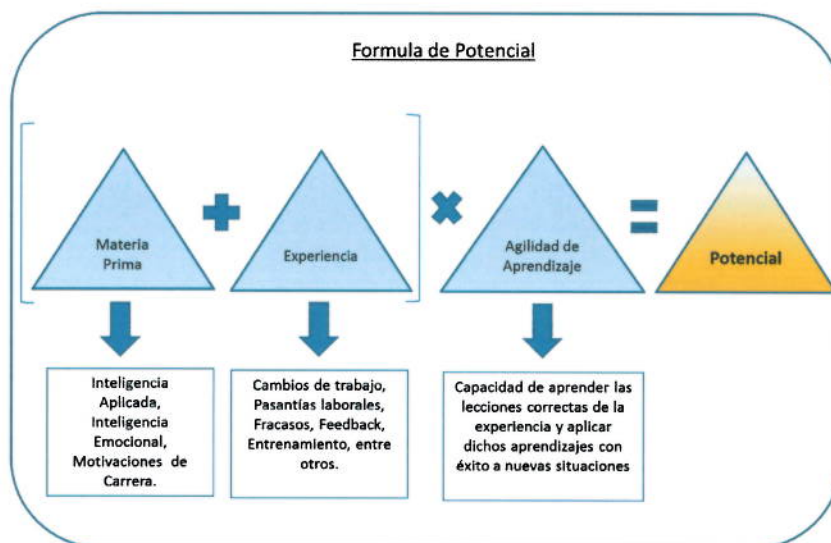
#### 4. Indagación de motivación y expectativas, así como, evaluación de potencial a Sucesores propuestos.

El proceso de evaluación considera las siguientes etapas:

- Indagación de motivación y expectativas.
- Revisión de antecedentes laborales.
- Herramientas de evaluación.
- Entrevista presencial (Coach)
- Reportes.
- Feedback coaching y orientaciones de desarrollo.

Los sucesores propuestos serán contactados para conocer motivación, expectativas de desarrollo e interés por participar del proceso de evaluación de potencial para ser considerado como sucesor de cargo crítico.

Posterior a ello se iniciará el proceso de evaluación de potencial, considerando los elementos señalados en la *Formula de Potencial*, así como, las *Competencias de Liderazgo de la Corporación*. La evaluación podrá identificar profesionales con potencial en líneas de amplitud (gestión) o de profundidad (experta).





## 5. Validación de Sucesores

Los resultados obtenidos del proceso de levantamiento de potenciales sucesores, así como, de la evaluación de potencial realizada a los profesionales identificados, serán presentados en el Comité de Desarrollo Ejecutivo. En esta instancia se definirán los profesionales que serán nominados como sucesores de las posiciones críticas, considerando además el readiness y/o prontitud requerido para asumir con la preparación técnica y de desarrollo de competencias idóneo para desempeñar el nuevo rol.

Podrán ser considerados como sucesores para un cargo crítico estratégico profesionales que presenten un resultado favorable en la evaluación de potencial y que sean validados por el Comité de Desarrollo Ejecutivo. El Comité de Desarrollo Ejecutivo estará compuesto por el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Gerentes Generales y Consejero Jurídico Corporativo.

### **Comité 1: Distrito Centro Sur. Validación de Sucesores para cargo de Gerente General**

Vicepresidente de Operaciones Centro Sur, Vicepresidente de Recursos Humanos y ocupantes actuales de los cargos de Gerente General Distrito Centro Sur.

Vicepresidencia de Recursos Humanos.

### **Comité 1: Distrito Norte. Validación de Sucesores para cargo de Gerente General**

Vicepresidente de Operaciones Distrito Norte, Vicepresidente de Recursos Humanos y ocupantes actuales de cargo Gerente General Distrito Norte.

Vicepresidencia de Recursos Humanos.

### **Comité 2. Validación de Sucesores para cargo de Gerente General**

Presidente Ejecutivo y Vicepresidentes de Operaciones Distrito Centro Sur y Distrito Norte.

Vicepresidencia de Recursos Humanos.

### **Comité 3. Validación de Sucesores para cargos de Vicepresidentes y Consejero Jurídico**

Presidente Ejecutivo y ocupantes actuales de los cargos de Vicepresidentes y Consejero Jurídico Corporativo.

Vicepresidencia de Recursos Humanos.

**Comité 4. Validación de Sucesores para cargo de Presidente Ejecutivo y para movimientos horizontales de Vicepresidentes.**

Presidente Ejecutivo.

Vicepresidencia de Recursos Humanos.

Nota: No podrán participar de los Comité de Desarrollo Ejecutivo profesionales que sean parte de la evaluación y presentación de resultados.

## **6. Plan de Desarrollo de Sucesores**

Con el objeto de facilitar y asegurar que los profesionales alcanzarán los cargos críticos para los cuales están en cuadros de sucesión, el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Consejero Jurídico Corporativo y/o Gerentes Generales según corresponda en conjunto con el profesional identificado como sucesor, diseñarán un *Plan de Desarrollo Individual* que contendrá las principales experiencias o entrenamientos para que cada uno de ellos alcance su máximo potencial.

- La construcción del plan de desarrollo es responsabilidad del profesional, quien podrá apoyarse de la Dirección Corporativa de Desarrollo y acordarlo con el Presidente Ejecutivo, Vicepresidentes, Consejero Jurídico Corporativo y/o Gerentes Generales según corresponda.
- El plan de desarrollo debe identificar claramente la o las competencias que se quiere desarrollar (de acuerdo al diccionario de competencias de liderazgo) y las acciones y experiencias necesarias para lograrlo.
- Los planes de desarrollo estarán vigentes de acuerdo al tiempo definido para el profesional para asumir la posición crítica para el cual es considerado sucesor.

## **7. Seguimiento a Sucesores**

Se realizará un seguimiento permanente al cumplimiento de los planes de desarrollo por la Dirección Corporativa de Desarrollo, velando por alcance de los objetivos propuestos y actividades planificadas. Así también, se realizará un segundo Comité de Desarrollo Ejecutivo, con el objetivo de revisar el estado de avance en los planes de desarrollo, así como, la permanencia de los profesionales en la base de sucesores. Se podrá considerar además la nominación de sucesores a nuevas posiciones críticas.

Para definir que un profesional no se debe mantener como sucesor para una posición crítica, es necesario realizar una presentación del caso al Comité de Desarrollo Ejecutivo, instancia en la cual se tomará la decisión final.



## 8. Ciclo Anual del Proceso

Etapas del proceso anual para la identificación, evaluación, validación y desarrollo de sucesores.

