

Procedimiento | **VGP-P-014**

GESTIÓN DE LA SUCESIÓN PARA POSICIONES CRÍTICAS

CONTENIDOS

MATERIA	Criterios corporativos sobre la gestión de la sucesión para posiciones críticas
PROCESO	Gestión de sucesión

RESPONSABLES - Gerencia Corp. Atracción y Talento Estratégico

ELABORADO POR:	Carolina Lizana R. Jefe/a de Proyectos Talento Estratégico	
REVISADO POR:	Pamela Muñoz M. Director/a de Atracción y Talento	
VALIDADO POR:	Marisol Finch E. Gerente Corporativo de Atracción y Talento Estratégico	
AUTORIZADO POR:	Mary Carmen Llano Vicepresidenta de Gestión de Personas	

Nombre y Cargo

Firmas

Para verificar la validez del presente del documento, ingrese en <https://5.dec.cl/empresa/codelco> el código de auditoría y N° de documento que se visualiza en el sello de firma de la última página.

INDICE DE CONTENIDOS

1.	INFORMACIÓN GENERAL	3
1.1	OBJETIVO	3
1.2	ALCANCE	3
1.3	DEFINICIONES	3
1.4	MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAS.....	3
1.5	CONTROL DE CAMBIOS	4
2	CICLO DE LA SUCESIÓN.....	5
2.1	IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS.....	5
2.1.1	<i>CRITERIOS</i>	5
2.1.2	<i>VALIDACIONES</i>	7
2.1.3	<i>FORMALIZACIÓN</i>	7
2.2	LEVANTAMIENTO DE SUCESORES/AS	7
2.3	EVALUACIÓN DE POTENCIAL.....	8
2.4	GENERACIÓN DE CUADROS DE SUCESIÓN	9
2.5	DESARROLLO DE SUCESORES/AS	9
2.6	PROVISIÓN DE CARGOS CRÍTICOS	10
3	SALIDA DE LA BASE DE SUCESIÓN.....	10
4	CUADRO DE RESPONSABILIDADES	12
5	ANEXO: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS	13

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para la identificación, evaluación, validación, desarrollo y movilidad de sucesores/as en posiciones críticas dentro de la Corporación.

1.2 ALCANCE

Toda la Corporación - Cada área de gestión de personas del centro de trabajo debe aplicar este procedimiento considerando su realidad y estructura organizacional.

1.3 DEFINICIONES

- **Cargo crítico:** Corresponde a un cargo/posición que comprende en su quehacer funciones claves que permiten apalancar el logro de resultados del negocio y cuya vacancia impacta significativamente al desempeño organizacional. Su validación es de competencia corporativa.
- **Prontitud/Readiness:** Tiempo estimado para que un/a profesional y/o ejecutivo/a esté preparado/a para ocupar un cargo crítico.
- **Sucesor/a:** Ejecutivo/a y/o Profesional que presenta potencial para asumir una o más posiciones críticas, tanto en movimientos verticales como horizontales, con prontitud inferior o igual a 5 años.
 - **Alto Potencial:** Sucesor/a que en la evaluación de potencial demuestra habilidades que superan consistentemente las expectativas, aprende rápido, es ingenioso/a y logra resultados en entornos desafiantes.
 - **Sucesor/a Estratégico/a:** Ejecutivo/a y/o profesional con potencial para liderar posiciones críticas y estratégicas, como la Presidencia Ejecutiva, sus reportes directos y Gerencias Generales.
- **Emergente:** Ejecutivo/a y/o Profesional con potencial identificado/a por el Comité de Desarrollo, pero cuya prontitud para asumir un cargo crítico es superior a cinco años.
- **Comité de Desarrollo:** En los centros de trabajo está compuesto por e/la Gerente/a General, quien lo lidera, y su comité ejecutivo y en casa Matriz y la Vicepresidencia de Proyectos, está compuesto por el/la Vicepresidente/a respectivo, quien lo lidera, y su comité ejecutivo. En esta instancia se toman decisiones respecto de las nóminas de sucesión, cargos críticos y compromisos de desarrollo. Se identifican, validan y se realiza seguimiento de sucesores/as en línea con las necesidades del negocio.

1.4 MARCO NORMATIVO Y REFERENCIAS

- Procedimiento de Provisión de Cargos VGP-M-001.

1.5 CONTROL DE CAMBIOS

VERSIONES	
REVISIÓN	DESCRIPCIÓN
0	<p>01.03.2025 - Primer Emisión.</p> <p>El presente procedimiento reemplaza y deja sin efecto las siguientes normativas:</p> <ul style="list-style-type: none">• SC_id-2106 - Procedimiento de Sucesión de Ejecutivos Claves.• SC_id-2105 - Identificación de Sucesores cargos críticos (N1 y N2)• SC_id-2185 - Procedimiento Gestión de la Sucesión N2, N3, N4 <p>Adicionalmente deja sin efecto la Nota Interna - <i>NI_VRH-038-2019 - VRH-038 (2019) Actualización Cargos críticos sucesión Codelco</i>; dicho registro actualizado y su trazabilidad será mantenido por la Gerencia Corporativa responsable.</p>

2 CICLO DE LA SUCESIÓN

El ciclo de sucesión de la Corporación es el proceso que, en forma periódica, permite identificar, desarrollar y fidelizar al talento interno, permitiendo así asegurar una cobertura ágil y oportuna de los cargos definidos como críticos cuando se produzca una vacante.

Las etapas que componen el ciclo de sucesión se representan en el siguiente esquema y cada una de ellas se describe a continuación:



2.1 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

2.1.1 CRITERIOS

Los criterios para la calificación de cargos críticos son los siguientes:

- 1) Alta Administración o Dirección Superior:** incluye al *Presidente/a Ejecutivo, Vicepresidentes/as, Auditor/a General, Gerentes/as Generales* y cualquier otro cargo que se clasifique como *"Ejecutivo/a Principal"* y como tal se informe a la *Comisión para el Mercado Financiero (CMF)*. Se consideran críticos debido a su alto impacto en el negocio, la responsabilidad en la toma de decisiones estratégicas y el alto nivel de despliegue de su liderazgo.

- 2) **Otros Gerentes:** otros cargos ejecutivos (Rol E) de Gerentes/as, se considerarán críticos de acuerdo con lo siguiente:
- Serán críticos aquellos asociados a áreas primarias de la cadena de valor del negocio, como áreas operativas, recursos mineros y desarrollo, minas, planta, fundición y refinería y áreas primarias de la cadena de valor de Proyectos, los cuales son responsables de la continuidad operacional.
 - Serán críticas aquellas posiciones de Gerentes/as de áreas de apoyo al negocio, y/o de áreas staff, que así sean clasificadas según el juicio y criterio experto de:
 - Cargos de Gerentes/as de staff de centros de trabajo deberán ser validados por: Gerente/a General respectivo/a, Vicepresidente/a de Operaciones y Vicepresidente/a de Gestión de Personas.
 - Cargos de Gerentes/as de staff de la Vicepresidencia de Proyectos, deberán ser validados por Vicepresidente/a de Proyectos y Vicepresidente/a de Gestión de Personas.
 - Cargos de Gerentes/as de staff de Casa Matriz deberán ser validados por los Vicepresidentes/as y la Vicepresidente/a de Gestión de Personas.
- 3) **Cargos Rol A en áreas operativas:** Estos cargos incluyen a *superintendentes/as* y *directores/as* cuyas funciones sean relacionadas con las **actividades principales de la cadena de valor de la Corporación**, tales como: áreas operativas, recursos mineros y desarrollo, minas, planta, fundición y refinería y áreas primarias de la cadena de valor de Proyectos. Su relevancia radica en su impacto en el negocio, la continuidad operacional, la gestión del conocimiento y el ejercicio del liderazgo.
- 4) **Otros cargos Rol A:** incluye a *superintendentes/as* y *directores/as*, no considerados en el ítem anterior. Serán considerados cargos críticos de estos niveles los que sean justificados mediante la aplicación de la metodología vigente.

La metodología contempla las siguientes dimensiones de evaluación:

Del Negocio:

- a. **Excelencia operacional:** Cargos con claro impacto en continuidad operativa. Se incluye también cargos con responsabilidad asociados a la optimización de costos, generación de resultados e implementación de nuevas metodologías de trabajo.
- b. **Sustentabilidad:** Contribución al funcionamiento en el mediano y largo plazo, desde la perspectiva de la operación, pero también en la generación de resultados de la organización con un horizonte de tiempo superior a 1 año.
- c. **Impacto económico:** Toma de decisiones estratégicas con impacto directo en la generación de valor económico.

Del cargo

- a. **Disponibilidad de recursos en el mercado:** Baja disponibilidad de recursos en el mercado externo.
- b. **Disponibilidad de recursos en la organización:** Baja disponibilidad de sucesores/as en la organización.
- c. **Conocimiento técnico y/o de negocio:** La posición demanda un alto conocimiento técnico en un ámbito específico y/o conocimiento integral de negocio o industria.

NOTA: la metodología utilizada para la revisión de cargos críticos es la disponible en la Gerencia Corporativa de Atracción y Talento Estratégico.

2.1.2 VALIDACIONES

Los cargos que, de acuerdo con los criterios anteriores, se identifiquen, año a año, como críticos, para su clasificación definitiva deben ser validados como se indica a continuación:

- Otros cargos Rol A de centros de trabajo deberán ser validados por: Gerente/a General respectivo/a, Vicepresidente/a de Operaciones y Vicepresidente/a de Gestión de Personas.
- Otros cargos Rol A de la Vicepresidencia de Proyectos, deberán ser validados por Vicepresidente/a de Proyectos y Vicepresidente/a de Gestión de Personas.
- Otros cargos Rol A de Casa Matriz deberán ser validados por los Vicepresidentes/as y Vicepresidente/a de Gestión de Personas.

NOTA: los cargos de los números (1) y (2) del punto 2.1.1 no requieren validaciones adicionales para su clasificación como críticos.

2.1.3 FORMALIZACIÓN

La nómina de cargos críticos validados para cada ciclo anual será informada a la organización a través de nota interna emitida por la Vicepresidencia de Gestión de Personas.

Esta lista deberá ser considerada como base oficial para la generación de cuadros de sucesión en los Comités de desarrollo y para provisión de vacantes de estos cargos.

NOTA: para considerar como cargos críticos nuevas posiciones que, durante un ejercicio, sean creadas posterior a la emisión de la Nota Interna (NI) anual y por lo tanto no aparecen en ésta, cada área de gestión de personas del centro de trabajo respectivo deberá enviar un mail a la Dirección de Atracción y Talento, con la justificación y las validaciones pertinentes de por qué corresponde a un cargo crítico, según lo indicado en el presente procedimiento, para poder ser aprobado como tal en plataforma definida por la Corporación para tales efectos, hasta la emisión de la nueva NI del año sucesivo.

2.2 LEVANTAMIENTO DE SUCESORES/AS

Es responsabilidad de cada ocupante actual de una posición crítica, en conjunto con la jefatura superior respectiva, bajo la guía y coordinación de la Gerencia de Gestión de Personas de su Centro de Trabajo, la identificación de los/las profesionales que presentan potencial de crecimiento para ocupar un cargo crítico de su competencia, intencionado la mirada a grupos focos para la Corporación, como mujeres, postgraduados/as u otros, 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 niveles de desempeño, con una alta capacidad de aprendizaje.
- **Valores y Sello de Liderazgo:** los principios que guían su toma de decisiones, las creencias y comportamientos que despliega, inspiran y movilizan a otros para alcanzar los objetivos estratégicos, reflejando alineamiento a los valores y al sello de liderazgo de la Corporación.

La Gerencia de Gestión de Personas del Centro de trabajo, consolidará y revisará la información recogida a partir de las reuniones realizadas con los actuales ocupantes de los cargos críticos, así como con las jefaturas directas de estas posiciones, verificando elementos relacionados con líneas de desarrollo, experiencias, formación, evaluaciones de desempeño y antigüedad en la Corporación, entre otros.

Con el objeto de validar el levantamiento realizado de sucesores/as propuestos/as para los cargos críticos, cada Centro de Trabajo debe realizar un Comité de desarrollo, con la participación del comité ejecutivo respectivo. Esta instancia tendrá el propósito de analizar el levantamiento de sucesores/as para eliminar y/o agregar potenciales sucesores/as de la nómina levantada. El resultado requerirá un consenso mayor al del 50% de los integrantes del Comité; en caso de no alcanzarse el acuerdo requerido, la decisión final será determinada por el/la Vicepresidente/a o Gerente/a General presente.

A partir de los resultados del Comité, la Gerencia de Gestión de Personas deberá formalizar a la Gerencia Corporativa de Atracción y Talento estratégico, la nómina de profesionales que participará de la evaluación de potencial, así como, la identificación de cargos críticos para los cuales serán nominados/as. A nivel Corporativo se podrá ampliar el listado de cargos críticos a considerar en la evaluación.

NOTA: se recomienda que no participen en el comité de desarrollo ejecutivos/as y/o profesionales que sean parte de la evaluación y presentación de resultados. Así también, deberá resguardarse la participación de titulares del comité.

2.3 EVALUACIÓN DE POTENCIAL

La etapa de evaluación de potencial considera las siguientes fases:

- Indagación de motivaciones y expectativas.
- Revisión de antecedentes laborales.
- Aplicación de herramientas de evaluación.
- Entrevista personal.
- Reportes.
- Feedback y orientación de desarrollo.

Las actividades correspondientes a estas fases son realizadas por una empresa externa, la que es previamente seleccionada para realizar dicho servicio, a través de un proceso de contratación a realizarse conforme las normativas de la Corporación para estos fines.

En esta evaluación se consideran los elementos que componen el potencial, así como, el perfil, competencias de liderazgo y el despliegue de los valores corporativos.

Los resultados de la evaluación se considerarán vigentes por un mínimo de 2 años. Durante ese plazo, como criterio general, no se volverá a evaluar un/a mismo/a candidato/a.

Sin embargo, en circunstancias en que un/a candidato/a específico/a haya demostrado haber trabajado en sus brechas y en sus planes de desarrollo, con evidencia trazable en la plataforma dispuesta por Codelco para revisión del cumplimiento, la Gerencia de Gestión de Personas del centro de trabajo podrá optar a un proceso de reevaluación previo a los 2 años.

La comunicación en esta etapa debe ser articulada entre el/la Gerente/a de área respectivo/a y la jefatura directa, generando un espacio de reconocimiento y poniendo foco en que este entregara un valioso insumo para su desarrollo más allá del cargo al que está siendo evaluado/a. Lo anterior puede ser orientada por la Gerencia de Gestión de Personas correspondiente.

La coordinación del proceso quedará a cargo de la Gerencia Corporativa de Atracción y Talento

2.4 GENERACIÓN DE CUADROS DE SUCESIÓN

Los resultados obtenidos del proceso de levantamiento de potenciales sucesores/as, así como, de la evaluación de potencial realizada a los/as profesionales identificados/as, serán presentados en el Comité de desarrollo de cada Centro de Trabajo. En esta instancia, se definirán los/las profesionales nominados/as como sucesores/as de las posiciones críticas respectivas, considerando su nivel de preparación (readiness) y la prontitud requerida para asumir el nuevo rol. Esto incluirá tanto la formación técnica como el desarrollo de competencias necesarias para el nivel de desempeño requerido, permitiendo así la construcción de cuadros de sucesión para los cargos críticos.

Las personas definidas podrán ser consideradas como sucesoras para un cargo críticos respecto del cual presenten un resultado favorable en la evaluación de potencial, o bien un cargo homologable a ése, en nivel de sello de liderazgo o responsabilidad/dificultad. Estas nominaciones serán validadas por el Comité de desarrollo de cada centro de trabajo y cargados en sistema (GPS) por el mismo.

2.5 DESARROLLO DE SUCESORES/AS

Con el objetivo de asegurar que los/as profesionales alcancen las posiciones críticas para las cuales están en cuadros de sucesión, deberán diseñar con su líder un “Plan de Desarrollo Individual”, plan que contendrá las principales experiencias o entrenamientos para que cada uno/a de ellos/as alcance su máximo potencial.

La construcción del plan de desarrollo es responsabilidad del sucesor/a, quien, con el feedback y/o resultado de su evaluación, deberá elaborar un plan que tenga las siguientes características:

- Identificar claramente la o las competencias a desarrollar, las acciones y experiencias necesarias para lograrlo.
- Ser cargados en la plataforma disponible por Codelco para llevar la trazabilidad y revisión del cumplimiento.

Se realizará un seguimiento permanente al cumplimiento de los planes de desarrollo por parte de la Gerencia de Gestión de Personas de su centro de trabajo, velando por el cumplimiento de los objetivos propuestos y actividades planificadas, con el fin de presentar el estado de los planes de desarrollo anual en un comité de desarrollo.

Ante el caso de que un sucesor/a asuma un nuevo cargo en un centro de trabajo diferente, deberá mantener su categoría de “sucesor/a” a cargos críticos donde había sido identificado/a, hasta que el centro de trabajo de destino tenga comité de desarrollo para evaluar la continuidad en la sucesión.

La Gerencia Corporativa de Atracción y Talento Estratégico deberá realizar entrevistas de salida a sucesores/as que decidan dejar de pertenecer a la Corporación, facilitadas por el Centro de Trabajo. El resultado de esta instancia deberá ser informado al área de gestión de personas del centro de trabajo correspondiente.

Cada centro de trabajo debe implementar acciones locales que respalden y fortalezcan el desarrollo, reconocimiento y fidelización de sus sucesores/as, en base a lineamientos corporativos y/o iniciativas propias que defina cada centro de trabajo.

2.6 PROVISIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

La provisión de una posición crítica debe en primera instancia buscar la cobertura de la vacante respectiva mediante un proceso de búsqueda y selección de profesionales y/o ejecutivos/as desde la base de sucesión corporativa.

Este proceso de provisión de cargos críticos, tanto para nivel ejecutivo como profesional, será liderado por el centro de reclutamiento y selección corporativo, quien dejará trazabilidad del proceso en el sistema definido por la Corporación para tales efectos, incluyendo los listados de sucesión Corporativa presentados para la vacante.

En caso de que el proceso de provisión no logre seleccionar a candidatos/as de la base de sucesión, se deberá iniciar un nuevo proceso de búsqueda de acuerdo con el Procedimiento de Provisión de Cargos VGP-M-001.

3 SALIDA DE LA BASE DE SUCESIÓN

Para definir la baja de un/a profesional de la base de sucesores/as (en general, o para una determinada posición crítica en particular), es necesario presentar el caso en un Comité de Desarrollo del centro de trabajo, siendo necesario alcanzar un consenso mayor al 50% de los integrantes del comité.

La baja puede ser solicitada directamente por el Gerente/a General o Vicepresidente/a respectivo considerando los elementos que se detallan más abajo, y canalizada a la Gerencia Corporativa a cargo de la sucesión.

A continuación, se listan las principales causas que pueden justificar la baja de un/a profesional de la base de sucesores/as:

- Cambio significativos y disminución en el compromiso y/o motivación por el cargo al que está siendo considerado.
- Baja sostenida en el desempeño (últimos dos años).
- Haber ya alcanzado el cargo máximo para el cual fue evaluado/a.
- Aplicación de sanciones (ej. amonestaciones – en este caso se realizará la baja automática de la base de sucesión).

Como el ciclo es anual, al año siguiente se puede volver a revisar el caso para reincorporar a la sucesión de existir argumentos que lo ameriten.

El área de gestión de personas del centro de trabajo deberá resguardar el manejo comunicacional con el sucesor/a dado de baja.

NOTA: Este procedimiento se aplica también en caso de baja de sucesores/as estratégicos (gestionado por la Gerencia Corporativa de Atracción y Talento Estratégico).

4 CUADRO DE RESPONSABILIDADES

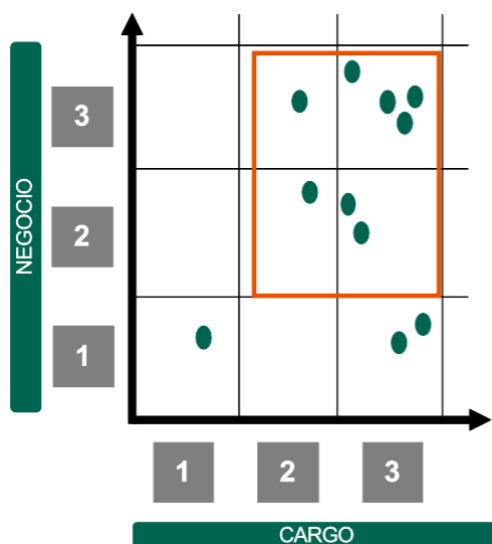
Área	Funciones y Responsabilidades
Gerencia Corporativa de Atracción y Talento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el cumplimiento de los estándares y el ciclo de la sucesión. Asesorar y formar en la gestión del Talento. Orientar sobre mejores prácticas internas y externas respecto a la gestión del talento.
Gestión de Personas Centro de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar la gestión del talento en el Centro de Trabajo. Proporcionar apoyo y criterio experto respecto a la identificación y promoción del Talento. Brindar soporte en todas las etapas de la gestión de la sucesión con todos/as los actores involucrados. Asesorar a la línea y garantizar la pertinencia y ejecución de los planes de desarrollo. Actualizar la información de Sucesión en sistema que la Corporación mantenga para tales efectos.
Sucesor/a	<ul style="list-style-type: none"> Identificar, comunicar y documentar las aspiraciones de desarrollo de carrera y movilidad. Buscar proactivamente espacios de desarrollo. Agendar instancias de feedback orientados al propio desarrollo. Planificar y ejecutar medidas de desarrollo para potenciar habilidades y acortar brechas. Mantenerse abierto y flexible a las oportunidades.
Líder de Sucesor/a	<ul style="list-style-type: none"> Genera la comunicación directa con el/la sucesor/a para ir orientando su desarrollo. Notificación y reconocimiento de participación de proceso de evaluación de potencial. Guiar al equipo para un claro entendimiento de sus aspiraciones y movilidad, nivelando expectativas. Tener un rol activo en la identificación del talento dentro de su equipo y promover su desarrollo. Promover feedback, exponer espacios de mejora y brindar ideas de desarrollo para los reportes directos. Generar planes de desarrollo que potencien el crecimiento profesional.
Comité de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Tener un rol activo en la identificación del talento promoviendo el desarrollo dentro de la organización. Identificar ejecutivo/a y/o profesional emergente con potencial para asumir un cargo crítico. Analizar el levantamiento de sucesores, para eliminar y/o agregar potenciales sucesores/as de dicha nómina.

5 ANEXO: METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

La metodología de evaluación de cargos críticos consiste en determinar un nivel de criticidad de la posición dentro de la organización.

Este método considera el análisis de tres dimensiones las que agrupan los factores más relevantes para la medición y obtención del nivel de criticidad de un cargo. Las dimensiones son: modelo, condiciones y variables.

1. Modelo: considera una matriz que mide la dimensión del negocio incorpora los ámbitos de excelencia operacional, sustentabilidad e impacto en el negocio. Por su parte, para la dimensión del cargo evalúa disponibilidad en el mercado, disponibilidad en la organización y el conocimiento técnico y/o de negocio que se requiere para la posición.



Ventajas:

- Simple y visual / grafico
- Facilita la gestión (ejemplo: validaciones/calibraciones)
- Facilita la comunicación
- Flexibilidad en la ponderación
- Facilita la aceptación del modelo (porque no demanda un acuerdo de ponderación)
- Condiciona una dimensión a la otra (ejemplo puede haber un puesto con mucho peso en materia de impacto en el negocio, pero fácilmente reemplazable).

Desventajas:

- No puedo ponderar variables, lo cual lo hace menos específico
- Más holístico (pudiendo verse esto como ventaja también)

2. Condiciones: el modelo considera condiciones preliminares, dejando fuera a la cúpula de la organización: Presidente/a, las Vicepresidencias y las Gerencias Generales, incluyendo a la Consejería jurídica.

La cantidad de personas que ocupan un cargo impactará en la criticidad. Puestos con 10 o más ocupantes no se considerarían críticos.

3. Variables: Este modelo tiene una propuesta de dos variables en el diseño:

Negocio:

Excelencia operacional: Cargos con claro impacto en continuidad operativa. Se incluye también cargos con responsabilidad asociados a la optimización de costos, generación de resultados e implementación de nuevas metodologías de trabajo.

Sustentabilidad: Contribución al funcionamiento en el mediano y largo plazo, desde la perspectiva de la operación, pero también en la generación de resultados de la organización con un horizonte de tiempo superior a 1 año.

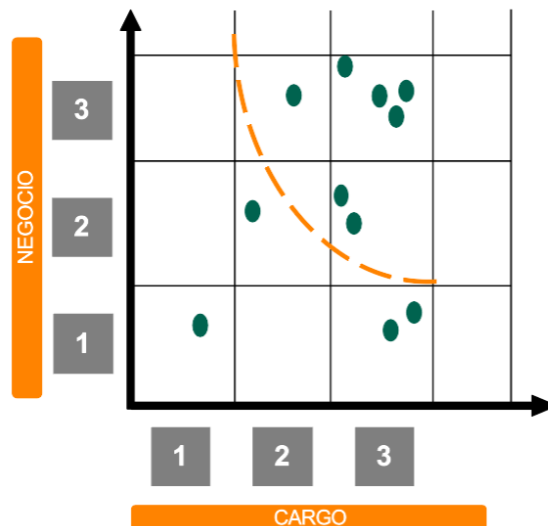
Impacto económico: Toma de decisiones estratégicas con impacto directo en la generación de valor económico.

Cargo:

Disponibilidad de recursos en el Mercado: Baja disponibilidad de recursos en el mercado externo.

Disponibilidad de recursos en la organización: Baja disponibilidad de sucesores/as en la organización. Se considera baja cuando se cuenta sin candidatos/as a sucesión, o sólo 1, o cual siendo más de 1, el readiness es de mediano plazo.

Conocimiento técnico y/o de negocio: La posición demanda un alto conocimiento técnico en un ámbito específico y/o conocimiento integral de negocio o industria. La formación lleva al menos 10 años.



RESERVADO CABECERA FIRMA DIGITAL

RESERVADO PARA FIRMA ELECTRONICA - SIGN

RESERVADO PARA FIRMA ELECTRONICA - SIGN

RESERVADO PARA FIRMA ELECTRONICA - SIGN

RESERVADO PARA FIRMA ELECTRONICA - SIGN