



“Plan de sucesión en cargos críticos de Profesionales Especialistas y su Impacto en la percepción de Rotación Voluntaria”.

**Tesis de grado para optar al grado de
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

Alumno: Mackarena Castro

Profesor Guía: Edgar Kausel.

Santiago, 19 de julio de 2016

I. Introducción

En Chile, la minería es una de las industrias que impacta en mayor medida la economía del país. De hecho, según cifras que maneja el Consejo Minero el año 2015, existe una participación del 31% de la producción mundial de cobre. Motivo por el cual, se evidencia un déficit de trabajadores calificados. Actualmente, “La oferta [de empleos] es mayor a la cantidad de egresados o candidatos en los rubros más técnicos” (Tapia, 2015, p.117). Inclusive, según lo aludido por Manuel Reyes, PhD(c) Mining Engineering de la Universidad de Chile, el 2012 se concebía un incremento en los proyectos mineros y con ello la falta de 37.638 trabajadores para el 2020.

La demanda constante de profesionales universitarios que posean competencias críticas en Chile, genera la imperiosa necesidad de mantener los profesionales y evitar la rotación a otras empresas que compiten en el mismo rubro. La **rotación de personal** consiste en el “volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (...) Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático capaces de autorregularse mediante comparaciones y garantizar un equilibrio dinámico y constante” (Chiavenato, 2000, p.188).

Los motivos frecuentes de movilidad laboral, recae en las oportunidades de ascenso (Robbins & Judge, 2013), con lo cual, según English (2013), la organización debe tener en sus políticas el diseño de líneas de desarrollo atractivos, para disminuir la fuga de profesionales. Parte de los factores que beneficia el establecer **planes de sucesión** y tener mapeado los cargos que son críticos para la organización, para así preparar a los posibles ocupantes de estos puestos, es la permanencia de los trabajadores que participan de programas de sucesión y desarrollo de carrera. Lo anterior se debe a que impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación (Maldonado & Perucca, 2008).

Es importante considerar que gestionar el desarrollo de los profesionales, es la función que permite alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2009). Este escenario implica

“capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal” (Chiavenato, 2009, p. 8), con el objetivo de que los trabajadores tengan las condiciones necesarias para lograr los objetivos de las empresas.

Dado esto, este estudio está centrado en la industria minera, la cual se encuentra con déficit de profesionales especializados, por lo que es imperioso para cada empresa de este rubro mantener las personas que se necesitan para conservar los niveles de producción. Por lo anterior, el propósito de esta investigación es establecer cuáles son los cargos críticos y de esta forma definir las personas que estarán en la línea de sucesión de los mismos, evaluando si lo anterior impacta en la disminución de interés de rotación voluntaria de los trabajadores que son identificados en las líneas de sucesión de los cargos críticos.

En base a lo anterior, el objetivo general consiste en evaluar el impacto que produce en la percepción de rotación voluntaria en el establecimiento de línea de sucesión en cargos críticos de especialistas en minería. Para ello, se establecen tres objetivos específicos. En primer lugar se definirá los criterios que establecen un cargo crítico de especialista en minería. En segunda instancia, se determinará la línea de sucesión de cargos críticos de especialistas en minería. Por último, se comparará la percepción en el interés de rotación voluntaria en los profesionales que se encuentran en línea de sucesión de cargo crítico de especialista en minería, antes de saber que están en línea de sucesión y después de ser informados

II. Marco Teórico

i. Rotación

1. Definición

Existen diversas explicaciones de rotación, una de éstas explica que es “el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir, una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005, p. 163). Herbert & Sheman (1996) afirman que es “la cantidad de movimiento de empleados que entran y salen de una organización ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación” (p. 571). Por otra parte, es definida como “los cambios de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación, salida y reemplazo de los empleados” (Yoder, 1983, p. 581).

Si bien, existen diversas definiciones para la rotación de personal, éstas tienen la similitud de expresar el intercambio a través del tiempo de personas entre ambiente externo y la organización. No obstante, el tener el conocimiento de qué es rotación de poco sirve si no nos adentramos en los motivos por lo cual se produce y el efecto que ocasiona la misma en las organizaciones.

2. Efectos de la rotación en las Organizaciones

Existen diversos inconvenientes que conlleva la rotación de personal en las empresas. Dentro de los cuales se pueden agrupar en 3 tipos de costos: Costos primarios, los cuales implican los procesos para cubrir el cargo vacante (proceso de reclutamiento, exámenes, contratación, etc.). Costos Secundarios, producto del entrenamiento para la persona que se posicionará en el nuevo cargo, pudiendo ocasionar disminución en la productividad hasta acomodarse en las funciones. Por último, está el costo terciario el cual producto de los requerimientos del mercado puede ocasionar incremento en el costo de contratación por escasez de mano de obra calificada para el cargo (López, 2004).

Lo planteado anteriormente es concordante con lo indicado por Reyes (2002), quien alude a que “los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores” (p. 242). Así mismo, plantea Hamel (2005) que los trabajadores con mayor experiencia en la empresa conocerán las metas y políticas lo que les facilita el desarrollo de sus funciones en la misma, en cambio las personas que están recién ingresados tardarán un tiempo en aprender para cumplir de forma productiva.

3. Contexto a considerar

Si bien, los flujos de entrada y salida de personas permiten el desarrollo para la organización, hay que tener presente que en los últimos años en Latinoamérica presenta un incremento de rotación de profesionales, de hecho “Chile es el mercado que exhibe la mayor tasa de egreso de trabajadores (...) con un 25% en 2011”(English, 2012, p. 36).

En industrias que se requiere mayor especialización como la minería, las cifras de rotación se incrementan, “representando cerca del 80% de los que rotan” (Concha, 2013, p.1). Lo anterior, se debe a la escases de profesionales especializados quienes son demandados por empresas del mismo rubro, “formándose un círculo en el que aumenta la oferta de puestos de trabajo, suben las remuneraciones y se produce una dura rivalidad por el capital humano” (English, 2012, p. 36).

4. Función de recursos humanos en la rotación

Existen diversos aspectos que recursos humanos debe monitorear, ya que pueden ser factores que predisponen la rotación de personal, entre ellos están el clima organizacional, política salariales, políticas de beneficios, condiciones físicas del trabajo, entre otras (López, 2004). Si bien, existe un sin números de factores que se han abordado en el ámbito de rotación voluntaria, el foco de esta investigación se centrará en las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, específicamente en los planes de sucesión.

English (2015) explica que “al implementar políticas de retención que no están basadas en una comprensión clara de los aspectos que son realmente valorados por los [trabajadores],

(...) o que se basan únicamente en aspectos económicos, el impacto que tienen para retener a las personas es bajo o marginal” (p. 21)

Según Willoam & Keith (1995), “Los departamentos de personal pueden y deben, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando colectivamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando esto ocurre, se benefician tanto empleado como la organización” (p. 189). Lo anterior se debe a que predomina el interés de ganar, ganar, dado que la organización se contribuye desarrollando al trabajador con mayor conocimiento y crecimiento en la organización para trabajar de forma productiva y este último adquiere progreso de carrera u oportunidades de promoción. Para la organización, el tener control en la rotación del personal es un factor relevante para que los objetivos de la empresa se cumplan. De hecho, un factor indispensable es vincular los intereses del trabajador con el objetivo de la empresa y de esta forma potenciar la satisfacción de ambos (Escobedo, 2013).

ii. Cargos Críticos

1. Definición

Según Sigdman (2010, mayo) un cargo crítico se entiende como aquellas funciones asociadas a procesos altamente sensibles en términos de continuidad operacional y alto costo de reemplazo. Para Tendencia Salarial (2009, marzo) es “aquel que resulta de vital importancia para el negocio y/o para la gestión de un área, para los cuales es imprescindible retener al ocupante del puesto y/o contar con cuadro de reemplazo”.

Adicionalmente, las organizaciones deben tener claro que los cargos críticos no debiesen exceder el 10% de la organización (Tendencia Central, 2009). Lo anterior se debe a que es excepcional contar con cargos claves para la continuidad de la operación, en caso de que fuese mayor la cifra de cargos críticos, es riesgoso para la continuidad de la organización.

Factores en el ámbito de seguridad y controles necesarios de incorporar en las áreas, además de la responsabilidad que tiene el cargo crítico en sí, es uno de los aspectos necesarios de tener presente para la identificación del mismo.

Los cargos críticos permiten la sostenibilidad del negocio a largo plazo, al implementar líneas estratégicas del negocio y preparación del desarrollo del personal en torno a estos cargos. Adicionalmente, establece el criterio de desempeño que se debiese tener en torno a funciones críticas para la operación.

Por lo tanto, los cargos críticos tienen la finalidad de orientar de forma acertada las competencias identificadas y asegurar la correcta selección, formación y sucesión de estos cargos y por ende la permanencia de los mismos para la perdurabilidad de la organización (Aragon y Monrroy, 2009).

2. Beneficio para la organización

Los beneficios de incorporar la identificación de los cargos críticos radican en resguardar la continuidad operacional en procesos críticos de la organización. Adicionalmente, protege la confiabilidad en el personal que se encuentra en el área o como posible línea de sucesión del cargo, dado que se establece las pautas de competencias que requiere tener la persona para ejecutar el cargo. Por último, permite establecer la administración organizacional en torno a la funciones que ejecuta el cargo y no la persona que se encuentra en él (Rodríguez, 2012).

Establecer cargos críticos, permiten identificar el riesgo del negocio en cuanto a riesgos asociados en cada proceso, además, identifica las áreas sensibles y riesgos inherentes del negocio (Rodríguez, 2012). Adicionalmente, establece las responsabilidades y señala los objetivos que debe cumplir el cargo.

En pocas palabras, el establecer los cargos críticos es un factor estratégico para la organización, debido a que deja de visualizar una persona que cumple el cargo y se centra en este último, estableciendo pautas y objetivos que debe cumplir el puesto de trabajo para el logro de las metas organizacionales.

iii. Planes de sucesión

1. Definición

Los planes de sucesión son un proceso estratégico de la organización el cual otorga crecimiento y continuidad a la misma (Drucker, 2010), con la finalidad de que la empresa se encuentre preparada en caso de que los empleados clave se retiren la compañía, y de esta forma puedan ser sustituidos por otros que demuestren similares competencias, ya que de no ser así, podrían presentarse inconvenientes de continuidad productiva en la organización (Soto, 2013).

Los planes de sucesión consisten en la planificación de la organización en torno a los cargos críticos que poseen, esto se debe a que “conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave” (Wilkerson, 2012, p. 1), es un aspecto vital ante un entorno creciente de competitividad por poseer las personas con el conocimiento o potencial correcto para las demandas del mercado.

Es relevante considerar que los planes de sucesión “son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias y se centran en el potencial” (Wilkerson, 2012, p.2). Por lo cual, el mismo irá variando entorno a la ciclo de etapas del profesional, el que estará conectado con la estrategia de la organización.

Socorro (2004) plantea que existe una amplia diferencia entre “los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, y los planes de sucesión. [Debido a que éstos últimos], no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos” (p. 3). Los planes de sucesión son el mapa de competencias o potencial del trabajador, el cual se focaliza a diferentes cargos claves que existen en la organización y en el caso de disponibilidad de alguno de estos cargos el trabajador es contemplado como candidato en caso de tener las competencias y potencial que el perfil del cargo requiere.

La ventaja de los planes de sucesión es la flexibilidad y desafío que impone al trabajador, debido a que su orientación está dirigida primordialmente a la experticia y el talento

desarrollado o potencial existente, y la manera en que éste ha sido desarrollado por el trabajador al momento de encontrarse disponible la vacante que ha sido planteada en la posible línea de sucesión (Socorro, 2004). Otra de las ventajas de los planes de sucesión, es otorgar responsabilidad “del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello” (Socorro, 2004, p. 4). Lo anterior, no excluye de responsabilidad a la organización, ya que es esta la que debe entregar todos los mecanismos para que los trabajadores conozcan las competencias y exigencias esperadas de un cargo, además de planes de formación disponible para alcanzar los requerimientos del mismo.

2. Amenazas de no contar con planes de sucesión

Robbins (1996), plantea que “las empresas que no propician el desarrollo de sus empleados dentro de la organización están desaprovechando su potencial productivo” (p. 645). Lo anterior, es producto de las constantes exigencias y competitividad en la dinámica de las organizaciones, las que cada día requieren de personas que cumplan más funciones y con mayor especialización.

Si bien, los planes de sucesión se enmarcan en torno al plan de carrera de las personas, el cual favorece a “planear una carrera (...) con significado dentro de la organización” (Glueck, 1982, p. 12). Ésta no debe perder de foco que el factor fundamental es resguardar contar con los trabajadores que requiere la empresa, ya que “sin ellos, los planes estratégicos no pueden realizarse. Por lo tanto, la identificación y la sucesión (...) son fundamentales para la implementación exitosa de la estrategia organizacional” (Rothwell, 2005, p. 22).

3. Beneficios de establecer planes de sucesión

Dentro de los factores que beneficia el establecer líneas de sucesión en la organización al tener mapeado los cargos que son críticos para la misma y de esta forma preparar a los posibles ocupantes de estos puestos, es la permanencia de los trabajadores que participan de programas de sucesión y desarrollo de carrera. Lo anterior se debe a que impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la

productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación (Maldonado & Perucca, 2008).

Si consideramos que uno de los factores relevantes de la rotación voluntaria es el compromiso organizacional, dentro de las cuales una práctica que favorece el incremento del mismo es la ejecución de planes de desarrollo (Acosta, H., Salanova, M. & Llorens. S., 2013). Inclusive, existe asociación entre el incremento de productividad y rotación con la comunicación a empleados que tienen planes de desarrollo asociados a cargos críticos para la organización (Fernandez, C., Groysberg, B. & Nohria, N., 2011).

No obstante, tanto investigaciones como organizaciones, centran su atención en el desarrollo de profesionales con alto potencial, focalizando el desarrollo de los mismos para cargos directivos de las empresas. Sin embargo, es relevante considerar que el contexto chileno indica escasez de profesionales especialistas más que gerenciales y contemplando que las personas son uno de los activos más relevantes para las organizaciones y la gestión de su conocimiento es un aspecto clave (Fernandez, C., Groysberg, B. & Nohria, N. 2011). Por lo tanto, se hace necesario retener personas con capital en conocimientos para contar con profesionales competentes que permitan la continuidad operacional de la industria minera, lo cual se puede llevar a cabo con la implementación de planes de desarrollo focalizados a éstos profesionales.

Tabla 1: Beneficios de un buen plan de sucesión

1	Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
2	Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
3	Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
4	Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia

Baldwin (2010)

III. Descripción de la organización

i. Breve Reseña de la Organización

Minera Centinela, pertenece al grupo Antofagasta Minerals. Actualmente se encuentra en etapa de expansión, duplicando su actual producción, para lo cual deberá sumar dos nuevos rajes, una nueva planta concentradora y un depósito de relaves espesados adicional, con lo cual se espera aumentar en 2000 personas su actual dotación (Minera Chilena, 2015).

La organización tiene sus operaciones en la segunda región y cuenta con una dotación propia aproximada de 1800 personas, de ellas son 500 de rol supervisor quienes se encuentran en los niveles desde superintendente hasta profesionales jóvenes. El rol supervisor está diferenciado en escalas salariales asociadas a su experiencia en ámbito de gestión o especialista.

Tabla 2: Niveles de escalas de renta

Categorías	Escala
Superintendentes	s14
Jefes de Area y Profesionales Senior	s13
	s12
Jefes de Turno y Profesionales Junior	s11
	s10
Otros Profesionales, Ingenieros Trainee, etc.	s9
	s8

El foco estratégico de recursos humanos es construir y fortalecer las oportunidades de carrera y desarrollo. Lo anterior se debe a que los resultados de la encuesta de compromiso realizada el 2014, el impulso de oportunidades de carrera fue considerado como un aspecto crítico a mejorar por la compañía. Por lo cual, se establecieron dos objetivos para la gerencia: 1. Fortalecer la movilidad interna, entre compañías del grupo y 2. Fortalecer las oportunidades de desarrollo para los trabajadores.

Tabla 3: resultados de la encuesta de compromiso

Prioridades	Categoría del Factor	Ítem	Efectividad (% Favorable)
Monitorear ●	Oportunidades de carrera	Conozco que oportunidades de carrera están disponibles para mí.	50%
Monitorear ●	Oportunidades de carrera	Esta organización ofrece excelentes oportunidades de carrera para los trabajadores de alto desempeño.	56%
Monitorear ●	Oportunidades de carrera	Mis oportunidades de carrera futura en esta empresa son buenas.	57%
Monitorear ●	Talento y Dotación de Personal	En esta organización, estamos reteniendo a las personas necesarias para lograr nuestros objetivos de negocio.	46%
Monitorear ●	Talento y Dotación de Personal	En esta organización, estamos promoviendo a las personas que están mejor preparadas para ayudarnos a alcanzar nuestros objetivos de negocio.	57%

El contexto actual en que se encuentra la minería en Chile, con un precio de cobre bajando, lo cual impacta en los costos de las organizaciones y por ende en la menor demanda de profesionales, es un factor que ha afectado Minera Centinela. No obstante, al igual que en el año 2008 cuando continuó en fase de expansión, la compañía ha decidido proyectarse y ha destacado la necesidad de contar con profesionales especialistas, los cuales son parte del foco estratégico que permite continuar con la operación.

“Duradero pero no permanente. Así será el efecto de la caída del precio del cobre en el crecimiento del PIB chileno, que estima que si bien el mayor impacto de la caída de los precios del cobre se siente en los primeros tres años” (Minería Chilena, 2015, párr. 1). Es por lo tanto, que ante la baja del precio del cobre iniciada el 2015, las grandes mineras en Chile han iniciado ajustes en su estrategia para afrontar la turbulencia del mercado. El diario

PYME, 2015 expone las cifras actuales de la disminución de dotación de las grandes mineras:

“Para dar un idea parcial de la eliminación de puestos de trabajo, la realidad de algunas de las principales faenas, de las mineras más importantes, apunta a que en Escondida, de BHP Billiton, se desvinculó a 1.014 empleados; en el Abra, de Freeport McMoRan, a 650; en Collahuasi, de Anglo American y Glencore, se despidió a de 300 personas; en Antofagasta Minerals, se eliminó a 320 personas y, finalmente, en la cuprífera estatal, Codelco, se despidió a 350 Supervisores y 47 ejecutivos” (párr.4).

Minera Centinela, perteneciente a Antofagasta Minerals, al igual que las demás compañías mineras realizó reducción de personal, lo anterior fue en octubre del 2015, cuando la realización del proyecto de titulación se estaba ejecutando. La reducción fue focalizada principalmente en Supervisores de las gerencias de staff, no obstante es un factor que impactó en el clima organizacional y en la percepción de estabilidad laboral de los trabajadores.

ii. Relevancia

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009) “la organización señala los objetivos que pretender alcanzar focalizando la misión y la visión y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalezcan su negocio” (p. 17). Por lo cual, Minera Centinela al estar orientada en su expansión, considera clave el tener profesionales competentes que den continuidad a sus operaciones y desde allí generar políticas que se constituyan en el soporte principal de retención y formación de profesionales, orientados a cumplir las funciones de cargos críticos que la operación requiere para la continuidad y expansión operacional.

Al ser un elemento clave en la organización el mantener los profesionales competentes para cumplir la estrategia de la misma, debido a que uno de los factores que constantemente emerge dentro del “grado de satisfacción y permanencia en el trabajo es las oportunidades de desarrollo profesional” (Robbins y Judge, 2013, p. 117). Es relevante conocer el efecto que tendrá un plan de desarrollo en la rotación de profesionales especialistas de posiciones

claves, considerando que el foco de retención se centra principalmente en profesionales con competencias específicas del rubro minero.

El fundamento de implementar un programa de gestión de profesionales especialistas, es abrir un espacio en la organización, en la cual, el establecimiento de una herramienta práctica sustentada en la planificación y focalizada en la estrategia, favorezca y se establezca como un elemento fundamental que resguarde la mantención de los profesionales que requiere la organización para su proyección.

Considerando el contexto en el que se encuentra la minería en Chile con los despidos masivos de profesionales es relevante mantener un programa de sucesión en cargos críticos, ya que se puede subestimar la necesidad de retención y de preparación de los profesionales para cumplir estas funciones que generan continuidad operacional. Lo anterior se plantea, debido a que los profesionales que se están desvinculando corresponden staff, los que no contribuyen directamente con la operación, sin embargo este proyecto va focalizado en personas que proveen conocimiento y practicas necesarias para producir cobre y por tanto, son el soporte principal del negocio.

Una de las funciones claves de Recursos Humanos “debe consistir en la entrega y/o desarrollo de capital humano que permita que la empresa sea cada día más competitiva, que opere con la máxima eficacia y que lleve a cabo sus estrategias favorablemente” (Ulrich, Losey & Lake, 1998, p. 18). Con lo anterior, es relevante estar en conocimiento de la estrategia de la organización y cuál será el foco de RRHH en pro de la misma.

iii. Objetivos

Objetivo General:

Evaluar el impacto que produce en la percepción de rotación voluntaria el establecimiento de línea de sucesión en cargos críticos de especialistas en minería.

Objetivos Específicos

1. Definir los criterios que establecen un cargo crítico de especialista en minería.
2. Definir la línea de sucesión de cargos críticos de especialistas en minería.
3. Comparar la percepción en el interés de rotación voluntaria en los profesionales que se encuentran en línea de sucesión de cargo crítico de especialista en minería, antes de saber que están en línea de sucesión y después de ser informados.

IV. Intervención

La metodología contemplada para esta investigación, consistió en 3 ámbitos de acción. El primero, es la definición de una escala de valuación de cargos lo que determinará los puestos críticos. El segundo, consiste en definir la línea de sucesión de los puestos críticos. En tercera instancia, se evaluó con los profesionales que pertenecen a la línea de sucesión mencionada, el impacto en la percepción de permanencia en la organización. Para detallar en profundidad el método utilizado, se explicitará las acciones realizadas en cada uno de los objetivos a continuación.

- i. Para el objetivo: definir los criterios que establecen un cargo crítico de especialista en minería.

Se instauró un sistema transparente, equitativo y consistente para establecer el valor de los cargos (León, 2013), la finalidad es determinar si éstos son catalogados como críticos a través de una metodología analítica de puntos que evaluó el cargo, evitando juicios para mayor consistencia. Los factores determinados son permanentes con el impacto en el negocio, conocimientos y habilidades requeridos para el cargo y disponibilidad de profesionales en el mercado. Se establece una puntuación sobre 10 para constituir un cargo crítico.

Tabla 4: Criterios de evaluación de cargos críticos

		Impacto en el Negocio						Conocimiento y Habilidades			Mercado			
		Impacto Operacional				Visión		Especialización			Tipo de Perfil			
		Remoto	Contributari	Directo	Directo	Parcial	Amplia	Global	Avanzados	Complejos	Experto	Normal	Especialista I	Especialista
		1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Definición		Cargos orientados a suministrar: - información - asistencia y soporte para el desarrollo de actividades operacionales La información suministrada es usada por otros para la toma de decisiones	El cargo es responsable de brindar: asesoría o consejo especializado o apoyo que influyen significativamente en las decisiones que impactan en el negocio - orientación a proyectos o servicios, funciones de staff	Responsabilidad de los resultados en conjunto con puestos o funciones similares dentro o fuera de la organización. Comparte con otra función o cargo la responsabilidad por el logro de resultados del negocio.	El cargo es enteramente responsable de los resultados de su área y su impacto en los resultados del negocio es directo	Requiere entender y situar la aportación de su actividad a la organización, así como la interpretación de sus objetivos con los de otras áreas en el corto plazo, sin que sea necesario la visión global de toda la organización	Requiere conocer aspectos críticos y prioridades de su área, realizando una interpretación integral con el fin de tomar decisiones en base a las necesidades estratégicas del negocio	Requiere identificar pautas y tendencias en su actividad, para ser capaz de anticiparse a los requerimientos estratégicos del negocio en el mediano plazo. Ajusta sus prioridades y decisiones en función de las necesidades de la organización y participa activamente	Se requiere amplio conocimiento sobre un área especializada	Requiere dominio de más de una materia compleja y general de varias especialidades	Se requiere de amplio dominio en un área de conocimiento de importancia estratégica para la organización	El perfil para ocupar el cargo es de normal disponibilidad en el mercado, los conocimientos y experiencia se alcanzan con un desarrollo profesional de complejidad esperado para el cargo.	El perfil para ocupar el cargo requiere de grados de especialización en temas de envergadura para la organización, es factible encontrar equivalencias de profesionales en el mercado nacional	Requiere de conocimiento especializado en áreas que en el mercado están en desarrollo, siendo difícil encontrar disponibilidad de profesionales de este nivel en el mercado.
Ejemplos		- Entrega de informes y servicios - Soporte esporádicos con efectos muy indirectos en el resultado del negocio	Funciones de Staff, RRHH, Legal, Finanzas, A externos, entre otros. Servicios de soporte en general	Son parte de un equipo en la toma de decisiones. Comparten la toma de decisiones con pares	Lidera actividades que afectan directamente los resultados del negocio. Cargos que controlan el impacto	Elige procedimientos y secuencias para alcanzar los objetivos	Desarrollo de planes, prioridades y procesos para alcanzar los objetivos	Libertad para considerar la dirección de desarrollo de las pautas del negocio	Tener un acabo entendimiento de procesos y sistemas. Responde al cómo	Especialización práctica y conceptual. Entendimiento técnico avanzado o especializado	Dominio de conceptos y principios. Responde a las preguntas del cómo y el por qué	Existe amplia disponibilidad en el mercado, inclusive en otras industrias.	Especialistas, incluso en área de staff.	Cargos de expertos técnicos o conocimientos críticos para el negocio, con baja disponibilidad en el mercado.

Cargos	Gerencia													Punt	Definición
Jefe de Palas y Perforadoras	Mina				4		2			2				3	11 Posición Crítica
Jefe de Comunicaciones	AAEE		2				2		2			1		7	Posición no Crítica
Jefe de Geotecnia	P&D			3			2				3			3	11 Posición Crítica

- ii. En cuanto al segundo objetivo el cual es definir la línea de sucesión de cargos críticos de especialistas en minería.

Se entablaron reuniones con los ejecutivos de la empresa para establecer los cargos críticos, y la identificación de las personas en las líneas de sucesión. El ámbito metodológico, fueron reuniones explicando la metodología de puntuación para establecer los cargos críticos y en base a la definición de estos analizar los Supervisores que cumplan funciones orientadas a ser parte de la línea de sucesión de cargos críticos.

Adicionalmente se realizó trazabilidad en el proceso de línea de sucesión, a través de un sistema informático interno ya existente, el que era orientado únicamente a evaluación de desempeño, no obstante su aplicabilidad se ha extendido a incorporar la identificación de los cargos críticos detectados y las personas en línea de sucesión para establecer los planes de desarrollo (capacitaciones formales, mentoring, ejercicios en el rol al cual sucederá), los cuales estarán disponibles para ser abordados por las personas definidas en línea de sucesión en las distintas etapas en el año en que se hace seguimiento en la evaluación de desempeño, lo cual es un programa validado y estructurado con anterioridad en la Compañía Minera.

Imagen 1: Línea de sucesión cargo crítico

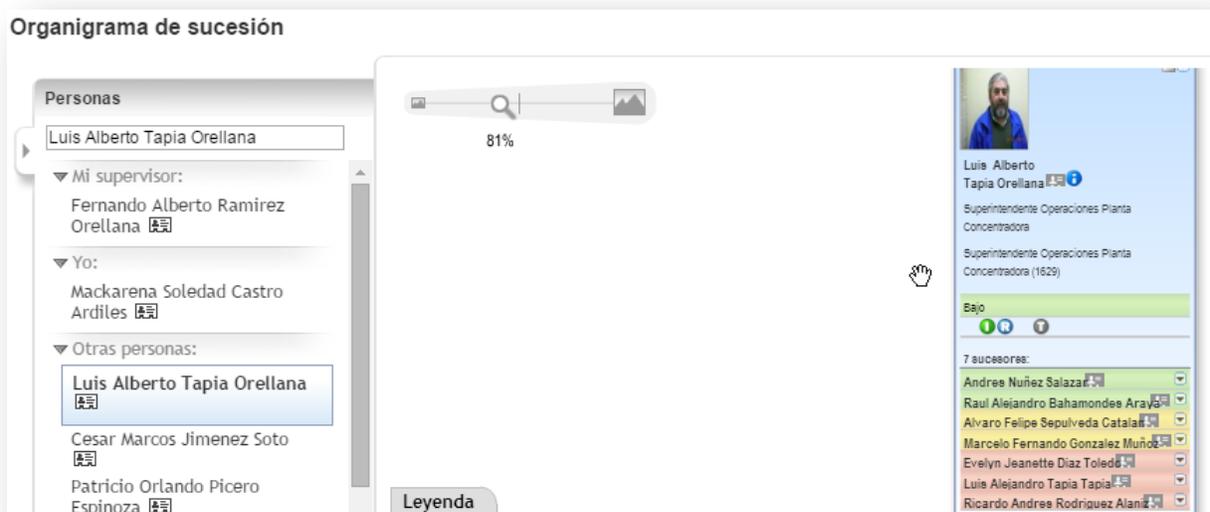


Imagen 2: Plan desarrollo trabajador en línea de sucesión cargo crítico

Development Plan para Marcelo Fernando Gonzalez Muñoz

A continuación describa actividades que el evaluado debe desarrollar durante el próximo periodo, que aporten a su desempeño individual. Estas actividades pueden provenir del cumplimiento de metas y/o de las competencias del modelo de liderazgo y serán útiles para que el evaluado desarrolle el rol actual o un rol futuro



Crear un nuevo objetivo

Jerarquía de empleados

Luis Alberto Tapia Orellana

Marcelo Fernando Gonzalez Muñoz

Jose Manuel Tapia Arredondo

Opciones de pantalla (Filtros)

Se muestran 1 - 2 de 2 Mi Contrato de desempeño de desarrollo

Visibilidad	Objetivo	Competencia	Actividad de desarrollo	Estatus	Fecha de próxima revisión	Fecha de cumplimiento	Resultado final	Acción
Público	Estandarización de procesos mediante la implementación de nuevas tecnologías aplicadas en Conminución	Planificando mi gestión	Participación de congreso de control automatico aplicado a Conminución	No Comenzado	26/08/2015	31/12/2015	Insatisfactorio	  
⚠ Creado por Luis Alberto Tapia Orellana 4/03/15 15:15 (borrar alerta)								
Público	Tener mayor control del negocio, con claridad en los costos y la productividad	Haciendome cargo	Participación activa en control de costos y dotaciones, mediante reuniones con Ingeniero de Gestión de Gerencia Operaciones	No Comenzado	20/07/2015	31/12/2015	Insatisfactorio	  
⚠ Creado por Luis Alberto Tapia Orellana 4/03/15 15:31 (borrar alerta)								

- iii. En cuanto al objetivo de comparar la percepción en el interés de rotación voluntaria en los profesionales que se encuentran en línea de sucesión de cargo crítico de especialista en minería.

Antes de informarles que están en línea de sucesión y después de ser comunicados. Se realizaron entrevista semi-estructurada pre y post, las cuales estuvieron dirigidas a las personas determinadas en línea de sucesión, para conocer los motivos de permanencia en la empresa, la cual es considerada a un contexto acotado, al igual que el alcance de sus resultados. No obstante, genera bases para una posible consideración más amplia del estudio en otras empresas de la minería en Chile.

La encuesta fue focalizada al grupo de estudio de personas definidas en línea de sucesión previo a ser informados y posterior a ser comunicados de la pertenencia a la línea de sucesión. Además, se les informó de las posibilidades de actividades de desarrollo con la finalidad de comparar si existió un cambio en la percepción de éstos.

La intervención e investigación fue basado en metodología cualitativa de entrevistas semi-estructuradas, la que buscó ahondar si el pertenecer en línea de sucesión de cargos críticos

impacta en el interés de permanecer a la organización. No obstante, es relevante explicitar que al inicio del proyecto se consideraba utilizar el método cuantitativo de encuesta para contrastar resultados pre y post intervención bajo un sistema comparativo. Sin embargo, debido al contexto del precio del cobre y el impacto en la organización, el cual fue detallado previamente, se realizaron entrevistas debido a las ventajas de ahondar en mayor profundidad en la temática de percepción, además de la flexibilidad que provee y de la comodidad para interlocutor en cuanto a expresarse en el discurso.

La composición de las preguntas no tiene validación de estudios y es focalizada netamente en el contexto en que se investiga. Las preguntas son las siguientes y fueron aplicadas de forma presencial para mayor accesibilidad a la muestra.

Tabla 5: encuesta semi-estructurada

1.- ¿Cuáles son sus posibilidades de desarrollo en su actual empresa?
2.- ¿En qué sentido impacta el conocer sus posibilidades de desarrollo en la decisión de permanencia en su actual empresa?
3.- ¿Qué aspectos de la respuesta anterior considera como impactos negativos y cuales serían positivos?
4. ¿Qué factores influyen principalmente en la decisión de permanencia en la Compañía?
5.- ¿Consideras que es relevante que la organización te informe las posibilidades de desarrollo de forma transparente? ¿Por qué?
6.- ¿Qué impacto genera el conocer tus posibilidades de desarrollo en línea de sucesión en la Compañía?

V. Análisis de Resultados

Antes de presentar cada uno de los resultados obtenidos es necesario nuevamente contextualizar lo sucedido en la implementación del proyecto, debido a que al inicio de éste, se contemplaba establecer la línea de sucesión de los cargos críticos de la Gerencia de Operaciones de Minera Centinela, no obstante debido al proceso de desvinculaciones ocurrido en octubre producto a la baja del cobre, el proyecto se limitó a intervenir únicamente a la Gerencia de Hidrometalurgia perteneciente a la Gerencia de Operaciones. Adicionalmente se cambió la metodología de encuestas por una entrevista semi-estructurada debido a que el reajuste de la dotación estaba impactando en el clima organizacional.

Por otra parte, se identificó un factor fuera del ámbito de esta intervención, no obstante impacta directamente en la implementación de acciones o planes a generar por parte de la compañía. La anterior, proviene de hechos y discursos históricos de la organización, los cuales no han sido concretados o respetados en el ámbito del desarrollo de profesionales. Por lo cual, generan percepción de incredulidad por parte de los Supervisores en cuanto a acciones, que en la actualidad se pretendan implementar. Este punto será desarrollado con mayor profundidad en las conclusiones.

Retomando la intervención, el primer objetivo fue definir los criterios que establecen un cargo crítico de especialista en minería. Lo anterior se determinó según los componentes que identifican la relevancia de un cargo. Estos fueron:

1. Impacto en el negocio

- Operacional: grado en que la ejecución del cargo contribuye en los resultados operacionales en la organización.
- Visión: nivel de impacto que genera el cargo en cuanto a las decisiones que ejecuta.

2. Conocimiento y Habilidades

- Especialización: conocimientos técnicos complejos de adquirir requeridos para la continuidad operacional.

3. Mercado

- Perfil: grado de especialización difícil de encontrar y reclutar en la industria minera.

Los componentes para definir un cargo crítico se evaluaron en una escala de puntos estableciendo que la acumulación de 10 puntos establece un cargo crítico. Lo anterior se estableció para diferenciar los cargos que son de impacto operacional y por lo tanto definidos como críticos, frente a aquellos que no son de impacto directo en la operación.

Se identificaron 5 cargos críticos:

1. Jefe de operación área húmeda
2. Jefe de operación área seca
3. Jefe de área de mantenimiento eléctrico
4. Jefe de área de mantenimiento mecánico
5. Ingeniero de procesos metalúrgicos

Una vez establecidos los cargos críticos se definió la línea de sucesión para dar cumplimiento al segundo objetivo específico, identificando 3 categorías en la línea de sucesión:

- Posición inmediata: considera que la persona determinada en esta categoría puede cumplir rápidamente las funciones del cargo en el que se encuentra en línea de sucesión.
- 1 posición: establece que la persona en esta categoría debe pasar por 1 cargo más para obtener la experiencia que le permitirá asumir las funciones del cargo en que se encuentra en línea de sucesión.

- 2 posiciones: determina que la persona que está en esta categoría debe tener la experiencia preliminar de 2 cargos asociados al cargo en el que se encuentra en línea de sucesión.

Tabla 6: línea de sucesión de cargos críticos Gerencia Hidrometalurgia

Cargo	Inmediata	1 posición	2 Posiciones
Jefe de operación área húmeda	Julio Cortés	Camilo Gutierrez Luis Morales	Carlos Aravena Sebastian Jimenez
Jefe de operación área seca	Nelson Rojas	Alberto Vargas Luis Montoya	Luis Morales Sebastian Jimenez
Jefe de área de mantenimiento eléctrico	Sebastian Barraza	Felipe Toro Fernando Araya Ignacio Perez	
Jefe de área de mantenimiento mecánico		Carlos Becerra	Ivan Figueroa Samuel Vergara
Ingeniero de procesos metalúrgicos		Jessica Arancibia Fernando Morales	Javier Vargas Camila Fernandez

**Los nombres han sido cambiados para mantener la confidencialidad

En cuanto al tercer objetivo específico, que consistía en comparar la percepción en el interés de rotación voluntaria en los profesionales que se encuentran en línea de sucesión de cargo crítico de especialista en minería, antes de saber que están en línea de sucesión y después de ser informados. Las entrevistas semi-estructuradas proveyeron de información cualitativa enfocada a las motivaciones que los Supervisor indican ser factores fundamentales al momento de evaluar su permanencia en la compañía.

La entrevista realizadas cuando los Supervisores no estaban en conocimiento del ser parte de línea de sucesión, son respuestas orientadas al interés de conocer la información, no obstante expresan preocupación en cuanto a que las acciones que se realicen en torno a ser

parte de la línea de sucesión, sean gestiones concretas que los orienten a desarrollarse de forma técnica o en habilidades conductuales que los potencien.

Entre los factores de interés es conocer las expectativas organizacionales en los trabajadores, se visualiza como un aspecto relevante contar con información que le permita tomar acciones en torno al desafío que se les presenta, así como en las posibilidades de trabajo.

Tal como lo indica Soto, “los planes de carrera son una buena opción para las empresas que cumplen el objetivo de motivar e implicar a los trabajadores en la vida de la empresa” (2015). Es por lo anterior, que uno de los factores que favorecen la permanencia en las organizaciones y el desempeño, consiste en orientar a los trabajadores en torno a lo que se espera de ellos, de esta forma podrán prepararse y ser preparados por la organización para tomar nuevas posiciones que los motive y tengan mayor permanencia y desempeño.

Tabla 7: Extracto de entrevistas (antes de informarles)

Sería bueno conocer la expectativa que la empresa tiene de mí, pero si me van a contar a donde apunta mi desarrollo, que me entreguen las herramientas y no solo el discurso.

No creo en el desarrollo, ya que uno lo haga bien o mal, si los líderes de esta organización no respetan, ni valoran la importancia del desarrollo, nada de lo que haga RRHH tiene validez.

No conozco las posibilidades de desarrollo... da lo mismo que sean verticales u horizontales, pero el tener información ya es poder, poder saber si me gusta lo que me ofrecen a futuro y poder decidir en caso de que se me presenten las oportunidades.

Que yo permanezca en Centinela depende de muchos factores, el conocer si estoy en la línea de sucesión de un cargo, es un punto pero principalmente es importante cuando tienes más posibilidades de decisión como una oferta en otra empresa.

Sería bueno que si efectivamente uno está en línea de sucesión se respete y se hagan acciones de capacitación u entrenamiento, caso contrario quedan en puras buenas intenciones.

Creo que tengo algunas luces de donde me quieren potenciar, mi jefe me lo ha dicho, pero no hay nada oficial. Pero siempre el saber te ayuda a orientar tus acciones para prepararte y estar listo cuando surja la posibilidad.

Del análisis del discurso de los Supervisores, posterior al ser informados de su pertenencia a la línea de sucesión de un cargo crítico evidenciaron la relevancia de establecer bases para generar un programa de línea de sucesión, los cuales según Gutierrez, (2010) consisten en un proceso serio de evaluación de desempeño, definición de cargos claves donde la empresa focalizará sus esfuerzos y líderes que apalanquen el desarrollo de sus trabajadores. Así mismo, el liderazgo es un factor fundamental para implementar todo cambio, Gutierrez Plantea que es responsabilidad de los líderes de la organización cumplir con el proceso con seriedad y calidad, brindándole a cada persona el tiempo y consejo necesario así como el ejemplo necesario (2010). Lo anterior impulsará que el programa definido sea visualizado a través de la implementación y de esta forma ser validado.

Tabla 8: Extracto de entrevistas (posterior a informarles)

Es bueno saber que uno está en la línea de sucesión, ahora que se haga algo es distinto. Sé cómo es Centinela y dudo que se respete efectivamente la línea de sucesión.

Ver para creer, si realmente me muestra que las personas en línea de sucesión cambian de cargo o se desarrollan, recién veré que es válido y podrá impactar en la visión de permanecer.

Me gusta saber que soy parte de la línea de sucesión, ojala que eso sea beneficioso para capacitaciones y posibles cargos. Ahora hay que tener buen desempeño para seguir siendo considerado

Creo que el programa es bueno, ahora veremos si los líderes de la empresa realmente aplican lo que quedo definido.

A mí, los factores positivos serán capacitaciones y oportunidades de carrera nueva y lo negativo sería que no se cumplieran.

Que me retenga saber que estoy en plan de sucesión solo será si se hacen realidad las acciones.

En la misma línea de tener un programa de sucesión, está la relevancia en transparentar la información compartiendo los planes fundados en políticas justas, equitativas y claras (Perez, 2015). El factor comunicacional es un aspecto que se debe tener precaución debido a que la organización debe tener la suficiente madurez y tener los sistemas preparados que entreguen soporte (Gutierrez, 2010). Adicionalmente, la responsabilidad de los líderes de la

organización, tienen la función de realizar un proceso serio y de calidad que oriente a los trabajadores en función de las posibilidades profesionales al interior de la organización.

Lo anterior se plantea por la relevancia de los resultados operacionales, debido a que tener un plan de sucesión en las empresas, apalanca el incremento en la productividad de los trabajadores, quien se esforzará para alcanzar los objetivos que la organización le ha transparentado. Por lo cual, es un factor de motivación y compromiso que impacta de forma positiva a la empresa (Paulise, 2015).

VI. Conclusiones

Este proyecto de titulación tuvo como objetivo evaluar el impacto que genera el establecer línea de sucesión de cargos críticos en la percepción de rotación voluntaria de los supervisores que están implicados en dichas instauraciones. Antes de evaluar el impacto en la percepción, en primera instancia fue necesario determinar los criterios que definen un cargo en categoría de crítico y posterior a ello definir los profesionales a posicionar en la línea de sucesión, debido a que serían las personas a incorporar en la intervención para ahondar en sus percepciones. Ambas acciones se realizaron con el Gerente del área a intervenir dada la relevancia de su visión de negocio en el área que administra.

El objetivo general y los específicos fueron logrados debido a que se establecieron los criterios para establecer un cargo crítico, lo anterior se definió en conjunto con los gerentes de las áreas implicadas. Así mismo, se definió los cargos críticos para una de las gerencias involucradas en el estudio, debido a que factores internacionales afectaron el precio del cobre y por ende la organización involucrada en esta intervención, por lo cual, fue necesario enfocarse en un área debido a factores explicados anteriormente, además se ahondo en el grupo objetivo, sobre su percepción en la retención en el caso de existir un programa que identifique cargos críticos y los profesionales que podrían ejercerlo.

En cuanto a las percepciones de los Supervisores involucrados, el conocer que se encuentran en la línea de sucesión de un cargo crítico de la compañía y que por ende es un profesional clave para mantener y desarrollar en la organización, genera una impresión positiva e impacta ante la decisión de movilidad a otras empresas. No obstante, existen factores contextuales de la organización que generan incertidumbre y falta de confianza en el programa planteado en la intervención, lo cual es considerado de forma negativa al momento de evaluar la permanencia.

Un aspecto que generaría un factor positivo, para implementar un programa de retención en profesionales claves para la organización, es generar la continuidad y relevancia en la organización, respetando los acuerdos y otorgando el apoyo gerencial necesario para hacer efectivo los acuerdos planteados, manteniendo un programa a largo plazo para asentar bases sólidas que favorezcan la credibilidad en los Supervisores. Lo anterior, se destaca en

programas planteados en esta intervención y en aspectos generales de la organización, dada la baja credibilidad que posee la compañía y los roles gerencial en la incorporación de programas que favorezcan el desarrollo de profesionales según se ha podido identificar en este estudio.

Es imprescindible, al momento de establecer un nuevo programa, tal como los planes de sucesión en cargos críticos de Supervisores, el incorporar a la alta gerencia y cada uno de los líderes de la organización. Lo anterior se centra en la relevancia de asegurar la implementación y validez del proceso, debido que ante alguna irregularidad en la implementación de la línea de sucesión podría generar invalidez del mismo y esfuerzos infructuosos que generan costos operacionales y factores negativos que impactan en compromiso organizacional.

La empresa en la que se desarrolló el proyecto, tiene un historial de procesos implementados que producen una percepción negativa de los Supervisores, lo anterior se remite a procesos de evaluación de desempeño intervenidos desde la Gerencia General, asignación de planes de desarrollo sin claridad en las brechas de desempeño al cual el profesional debe focalizar sus esfuerzos. Debido a lo anterior, es que el implementar una actividad que en sí misma se visualiza potencialmente positiva, es un proceso que antes de realizarse se debe resguardar que los factores básicos desde el ámbito de desarrollo organizacional, estén bien posicionados o en caso contrario no impactarán en una percepción positiva de los Supervisores y se dará la connotación de otra acción más de parte de Recursos Humanos que no tendrá beneficios.

Por otra parte, un factor fundamental es el liderazgo de los Gerentes y Jefaturas, debido a que el plan de sucesión es un factor estratégico para el largo plazo de la compañía. No obstante al ser no validados por ellos mismos y generar acciones que desvalida la implementación de líneas de sucesión en cargos críticos como lo es buscar personal fuera de la compañía a pesar de tener profesionales para la sucesión, genera que los Supervisores perciban un proceso poco valido.

Debido a lo planteado anteriormente, el rol de la línea ejecutiva ha ido influyendo en el comportamiento y pensamiento colectivo, es por lo mismo que esta clase de rol ha

intervenido a su alrededor y a sí mismo, ya que al cambiar la persona sigue manteniéndose un rol (Chapman y Long, 2008), este rol impacta en la cultura de la compañía y en las percepciones que tienen respecto al liderazgo que se ejerce en la misma.

El rol y la persona están relacionadas en el sistema y se influyen mutuamente afectando a este último impactando la percepción y forma de actual de los trabajadores (Long y Carr, 2010). El rol que ejercen los Ejecutivos en la validez de los programas de Recursos Humanos es un factor que no se planteó al inicio de esta intervención y que al mismo tiempo no se visualizaba impactando en el proyecto, no obstante es relevante de analizar debido a los planteamientos de los Supervisores al evidenciarse el efecto que produce en el sistema organizacional.

Tal como lo plantea Malhotra y Bazerman (2007), la relevancia de preguntar y escuchar directamente es un elemento que provee la información que plantea la solución de la dificultad existente. En el proceso de intervención, se evidenció en el discurso de los entrevistados, un factor que trascendía al desarrollo de carrera y a los programas que se podían implementar entorno a éste y se focalizó en el liderazgo de los Gerentes el cual impacta directamente en la credibilidad que existe en torno a acciones que desarrollen a la organización.

Tabla 9: Extracto de entrevistas (posterior a informarles)

Me acuerdo que uno de los valores antiguamente fue ser consistente en acciones y discurso, ese valor ya no existe, al igual que la veracidad de lo que se habla.

El discurso es bonito, pero las acciones nos indican que nuestra empresa es para producir y mejor decirlo desde ya, antes que sigan las volteretas.

Todos lo tenemos claro, acá el foco no es seguridad o desarrollo. Es la producción y mientras eso no cambie es difícil que sea válido lo que quieres implementar.

Al generar el espacio de conversación más allá del foco de la intervención en cuanto a si el establecimiento y transparencia de línea de sucesión en cargos críticos generaría un impacto en la percepción de retención de la rotación voluntaria, permitió evidenciar que existen factores organizacionales que no están lo suficientemente robustos para generar cambios en

torno a la proyección de los Supervisores en Minera Centinela y por lo cual, el liderazgo y veracidad de lo que plantea la organización es un factor fundamental para llevar a cabo la implementación de cualquier proceso, más allá incluso del de Recursos Humanos como se planteó en esta intervención.

Otro factor que impacta en la percepción es el contexto que se encuentra la minería, ajustando los costos por la baja del precio del cobre lo que ha impactado en la estabilidad laboral ya que cuando se realizó ésta investigación se había desvinculado recientemente a una cifra relevante de supervisores, por lo cual el tener los factores básicos resguardados como lo es la estabilidad laboral es primordial para implementar procesos que insten al desarrollo de los profesionales.

Desde el ámbito del compromiso organizacional, al operar con trabajadores desmotivados y con baja identificación con la empresa, puede generar desde disminución de productividad, hasta el término de la relación contractual (Ballesta, 2013). Es por lo tanto, que los líderes en Minera Centinela tienen un rol fundamental generando acciones para comprometer a los Supervisores y de esta forma apalancar los resultados para el cumplimiento de los objetivos operacionales, de negocios y estratégicos.

Considerando que un trabajador tiende a comprometerse a la organización si visualiza posibilidades de desarrollo profesional y con esto entregar una mayor retribución y productividad a la empresa (Ballesta, 2013), es relevante que cuanto antes la empresa se haga cargo de las inconsistencias entre discurso de los líderes y las acciones de la organización. Recién se podrán implementar un proceso válido de línea de sucesión que impacte en la retención de profesionales que ocupan cargos clave para la compañía.

Dado lo anterior, el legitimar un proceso de cambio debe tener en consideración que debe transparentar como actuará la compañía, generar evidencia de un proceso robusto y preparar a los líderes para que lo que comuniquen y lo que se ejecuten sea concordante y de esta forma tengan el apoyo de su primera línea de confianza (Supervisores), al creer en lo que se realiza en la organización, más allá de solo seguir acciones encomendadas, pero teniendo en mente que lo dicho y hecho no será concordante.

VII. Bibliografía

1. Acosta, H., Salanova, M. & Llorens. S. (2013). ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: el Rol de la Confianza Organizacional. *Revista Ciencia & Trabajo*. 13(41), 125-134.
2. Aragón, S. & Monrroy, E. (2009). Administración del talento humano para cargos críticos: Caso grupo honor & laurel: metodología propuesta para empresas de servicios de seguridad. Extraído de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1634/51974003.pdf?sequence=1>
3. Baldwin, D., (2010) “The Strategy of Succession Planning” Center for Simplified Strategic Planning. Extraído de <http://www.cssp.com/CD0100/SuccessionPlanningStrategy/>
4. Ballesta, O., (2013, diciembre) De la satisfacción laboral al compromiso del colaborador a la empresa. No es una sutil diferencia. Extraído de <http://talentoenexpansion.com/2013/12/05/de-la-satisfaccion-al-compromiso-del-colaborador-a-la-empresa-mas-que-una-diferencia-sutil/>
5. Chapman, J. y Long, S. (2008). *En las Organizaciones y Personas: Liderazgo Tóxico*. Vol 15, N°3.
6. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos (5° Ed.)* Editorial Mc Graw Hill.
7. Chiavetano, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3° Ed.)*. Editorial Mc Graw Hill.
8. Concha, M. (2013). El 85% de los trabajadores de proyectos de Codelco cambió de empleo en 15 meses. Extraído del sitio web de Economía y Negocios, Universidad de Chile: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106476>

9. Consejo Minero. (2015, mayo). Minería en Cifras. Extraído de http://www.consejominero.cl/wp-content/uploads/2015/05/Miner%C3%ADa-en-Cifras_0515.pdf
10. Diario Pyme. (2015, diciembre 28). Baja de sueldos y despidos: lo que está dejando el desplome del cobre. extraído de http://www.diariopyme.com/baja-de-sueldos-y-despidos-lo-que-esta-dejando-el-desplome-del-cobre/prontus_diariopyme/2015-12- 8/103250.html
11. Drucker, P. (2010, julio 6) Plan de sucesión. Extraído de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>
12. English, J. (2012, enero 8). Chile exhibe la mayor tasa de rotación laboral en América Latina. Revista Negocios, La Tercera. p 36.
13. English, J. (2015, febrero 8). Políticas de retención de talento versus alta rotación laboral. Revista de Negocios, La Tercera. P 21.
14. English, J. (2013, septiembre 1). Las diversas etapas de la trayectoria laboral en Chile. Diario la Tercera. p 28.
15. Escobedo, A. (2013, Diciembre 2). Rotación de personal. Revista Gestipolis.
16. Fernandez, C., Groyberg, B. & Nohria, N. (2011). Cómo retener a sus empleados de alto potencial. Revista Harvard Business. 60-67.
17. Glueck, W. (1982). Personnel: A diagnostic approach. Texas: Business Publication.
18. Gutierrez, U. (2010, febrero, 10). La Importancia de los Planes de Desarrollo y Línea de Carrera. Extraído de <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/la-importancia-de-los-planes-de-desarrollo-y-linea-de-carrera-ursula-gutierrez-mur-directora-de-rrhh-del-jw-marriott-lima/>

19. Hamel, G. (2005). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. Revista la Voz de Houston. Extraído de <http://pyme.lavoztx.com/los-efectos-de-una-alta-rotacin-de-personal-en-las-compaas-9194.html>
20. Herbert C. & Sheman A. (1996). Administración de personal (19° reimpresión). México: Editorial Continental.
21. Long, S. & Carr, V. (2010). Coaching a través del Diálogo del Rol.
22. López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. (Tesis de Posgrado e Investigación, México D.F.). Extraído de <file:///C:/Users/espmcastroa/Desktop/PERSONAL/1.%20Clases%20Magister/11.taller%20tesis/TESIS%20ROTACION.pdf>
23. Maholtra, D. & Bazerman, M. (2007) La Negociación Investigativa.
24. Maldonado, P. & Perucca, P. (2008). La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera (Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago, Chile) Extraído de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf
25. Minería Chilena. (2015, enero). Minera Centinela presenta a comunidades proyecto que busca duplicar su producción. Extraído de <http://www.mch.cl/2015/04/28/minera-centinela-presenta-comunidades-proyecto-que-busca-duplicar-su-produccion/>
26. Minería Chilena. (2015, diciembre, 2) FMI: impacto de caída del cobre en Chile se sentirá por 10 años. Extraído de <http://www.mch.cl/2015/12/02/fmi-impacto-de-caida-del-cobre-en-chile-se-sentira-por-10-anos/>
27. Paulise, L. (2015, marzo, 18). El plan de carrera es esencial para motivar a los empleados. Extraído de <http://destinonegocio.com/cl/gestion-cl/el-plan-de-carrera-es-esencial-para-motivar-a-los-empleados/>

28. Perez, O. (2015, enero, 20) beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo en tu empresa. Extraído de <http://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
29. Reyes, A. (2002). Administración de personal (2° Volumen). México: Editorial Limusa
30. Reyes. M. (2013). ¿Escasez o sobreoferta de profesionales en la minería chilena? Revista Minería Chile. Extraído de <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2013/09/REVISTA-MINERIA-CHILENA-Escasez-o-sobreoferta-de-profesionales-en-la-mineria-chilena-columna-Manuel-Reyes.pdf.pdf>
31. Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional (7° edición). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
32. Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Pearson.
33. Rodriguez, D. (2012, octubre). Cargo Critico y Talento Extraído de <https://prezi.com/jgp2nqglvkd/cargo-critico-y-talento/>
34. Rothwell, W. (2005). Efectivite succession planning (3° edición). Editorial Amacom.
35. Sigdman, R. (2010, mayo). Definición de Cargos Críticos. IX reunión sobre Recursos Humanos. Realizado en Salvador de Bahía, Brasil.
36. Socorro, F., (2004, agosto 3). Planes de sucesión en la empresa. Extraído de <http://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>
37. Soto, B., (2013, febrero 22). Qué es un plan de sucesión. Extraído de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30693/que-es-un-plan-de-sucesion/>
38. Soto, B (2015, enero 20). Que es y cómo desarrollar un plan de carrera. Extraído de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>

39. Tapia, D. (2015). Escasez de trabajadores, la voz de alerta de la minería. Revista NME. 71. Extraído de <http://www.nuevamineria.com/revista/escasez-de-trabajadores-la-voz-de-alerta-de-la-mineria/>
40. Tendencia Salarial, (2009, marzo). Informe Puestos Críticos y Personal Clave. Extraído de <http://www.tendenciasalarial.com/LinkClick.aspx?fileticket=DZdcYldjUF8%3D&tabid=36&language=es-AR>.
41. Ulrich, D., Losey, M. & Lake, G. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.
42. León, Víctor. (2013) Compensación: Diferenciar con Equidad (2ª edición). Santiago: Thomson Reuters.
43. Werther, W & Keith, D. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos (4ª edición). México- Editorial McGRAW-HILL Interamericana.
44. Wilkerson, B. (2012). Planes de sucesión. Fundación por la motivación de los recursos humano. Extraído del sitio Web http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf
45. Yoder D. (1983). Manejo de Personal y relaciones industriales (9ª edición). México: Editorial Continental.

