



## Línea de Carrera y Planes de Sucesión Procedimiento

Código: S5.2.4.P1

Versión: 01

Fecha: 14/09/2023

# Procedimiento de Línea de Carrera y Planes de Sucesión

Versión	Fecha	Puntos Modificados
01	14/09/2023	<ul style="list-style-type: none"><li>Se actualizó integralmente el presente procedimiento (antes denominado Progresión de Línea de Carrera) en adecuación al Lineamiento Corporativo: "Línea de Carrera y Plan de sucesión para FONAFE y las Empresas bajo su ámbito".</li></ul>

Áreas responsables	Nombres y cargos
<b>Elaborado:</b> Oficina de Gestión Humana	Iván Chávez Especialista de Desarrollo de Personas
<b>Revisado:</b> Oficina de Gestión Humana	Raquel Mendoza Jefa de Oficina de Gestión Humana
<b>Homologado:</b> Oficina de Planeamiento y Mejora Continua	Deymer Barturén Especialista de Calidad y Mejora de Procesos  Miguel Tito Jefe de Oficina de Planeamiento y Mejora Continua
<b>Aprobado:</b> Gerencia General	Antonio Montenegro Gerente General

Este documento es propiedad de Activos Mineros S.A.C. Queda prohibida su reproducción sin su autorización escrita. Es una copia auténtica imprimible de un documento electrónico emitido por Activos Mineros S.A.C. Es responsabilidad del usuario asegurarse que corresponde a la versión vigente publicada en la red interna y/o página web institucional.



Devolvemos vida al planeta

## Línea de Carrera y Planes de Sucesión Procedimiento

Código: S5.2.4.P1

Versión: 01

Fecha: 14/09/2023

### INDICE

I.	OBJETIVO .....	3
II.	ALCANCE .....	3
III.	DOCUMENTOS DE REFERENCIA.....	3
IV.	VIGENCIA .....	3
V.	CONTENIDO.....	3
5.1.	DEFINICIONES .....	3
5.2.	DISPOSICIONES GENERALES.....	4
5.3.	METODOLOGÍA .....	4
5.4.	ETAPAS DEL PROCESO DE UNA SUCESIÓN O PROMOCIÓN INTERNA.....	7
5.5.	DESCRIPCION DEL PROCESO DE UNA SUCESION O PROMOCION INTERNA.....	7
VI.	ALCANCES FUNCIONALES .....	8
VII.	REGISTROS / ANEXOS.....	9

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

## I. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y procedimiento para la línea de carrera y planes de sucesión del personal de Activos Mineros S.A.C (en adelante AMSAC), con la finalidad de implementar acciones que permitan mitigar el riesgo de salida de puestos críticos en la organización y motivar al talento interno a seguir desarrollándose y creciendo, acorde a las necesidades de continuidad operativa de la organización.

## II. ALCANCE

Es de cumplimiento obligatorio por las gerencias de AMSAC. Se aplica a todos los trabajadores que participan en un proceso de progresión de línea de carrera.

## III. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, su Reglamento y modificatorias.
- Ley N° 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres.
- Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad Empresarial del Estado, su Reglamento y sus modificatorias.
- Decreto Supremo N° 003-97-TR, que aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.
- Decreto Supremo N° 003-97-TR, TUO del Decreto Legislativo 728, "Ley de Productividad y Competitividad Laboral" y sus modificatorias.
- Directiva Corporativa de Gestión Empresarial de FONAFE.
- Lineamiento Corporativo: "Línea de carrera y Plan de sucesión para FONAFE y las Empresas bajo su ámbito".
- Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos, cláusula 7.1.2 Personas y 7.2 Competencia.
- Norma ISO 14001:2015 Sistema de Gestión Ambiental - Requisitos, cláusula 7.2 Competencia.
- Norma ISO 45001:2018 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo - Requisitos, cláusula 7.2 Competencia.
- Norma ISO 37001:2016 Sistema de Gestión Antisoborno - Requisitos, cláusula 7.2 Competencia.

## IV. VIGENCIA

Este documento entrará en vigencia a partir del primer día hábil después de la fecha de aprobación derogando su precedente Versión 00, de fecha 27.dic.2018.

## V. CONTENIDO

### 5.1. DEFINICIONES

- **Candidato:** Se refiere a la persona que aspira a algún puesto.
- **Desempeño:** Es el resultado que ha ofrecido un profesional en un periodo determinado y se determina al revisar el nivel de cumplimiento de los objetivos que fueron establecidos al inicio de dicho periodo y el logro de las competencias requeridas para el puesto.
- **Encaje cultural:** Es el nivel de adecuación que tiene una persona según sus motivos y valores a la cultura de la empresa.
- **Mapa de criticidad de puestos:** Es una matriz que refleja el nivel de impacto y contribución en el eje horizontal y el nivel de brecha de disponibilidad en el eje vertical. En esta matriz se deben visualizar todos los puestos que hayan sido evaluados según su criticidad para identificar aquellos puestos más críticos.
- **Puestos críticos:** Son aquellos que tienen una brecha de disponibilidad alta y representa niveles de impacto y contribución altos en la empresa.
- **Potencial:** Es el máximo resultado que puede ofrecer un profesional en el largo plazo. Tiene dos componentes: potencial maleable y potencial estable.

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

- **Potencial estable:** Es el componente del potencial que normalmente no suele variar mucho en una persona. Toma en cuenta factores como la personalidad, habilidades cognitivas y valores de la persona. Ayuda a predecir la tendencia de comportamiento de una persona.
- **Potencial maleable:** Se relaciona con aquello que el profesional desarrolla como parte de su aprendizaje continuo y experiencia que tiene impacto en su desempeño futuro. Dentro del potencial maleable, se consideran competencias y experiencias.
- **Matriz de Talento (9-box):** Matriz que consolida los resultados de la evaluación del potencial y desempeño de los profesionales dentro de la organización.
- **Planes de sucesión:** Son los planes que sirve para identifica sucesores que puedan ocupar un puesto que usualmente tiene un nivel de criticidad importante en la empresa, así como mitigar el riesgo de salida del personal en estos puestos.
- **Línea de carrera:** Herramienta para identificar los posibles movimientos de los profesionales dentro de cada familia de puesto y motivar a los trabajadores a seguir creciendo dentro de la empresa.
- **Trabajador:** Este término incluye al personal de la empresa que se encuentra en el Cuadro de Asignación de Personal.

## 5.2. DISPOSICIONES GENERALES

El Jefe de Oficina de Gestión Humana, como dueño del proceso, es responsable de que el proceso de Líneas de Carrera y Planes de Sucesión, se efectúe cumpliendo los plazos y las disposiciones previstas en los lineamientos de FONAFE, la normativa legal aplicable y en el presente procedimiento.

## 5.3. METODOLOGÍA

5.3.1. Para iniciar un proceso de Línea de Carrera y Planes de Sucesión, se deben considerar las siguientes **dimensiones**:

- **Estrategia:** traducir los objetivos estratégicos de AMSAC en objetivos estratégicos de talento, con el fin de asegurar la sostenibilidad de nuestros proyectos a largo plazo.
- **Evaluación:** entender las posibles brechas entre el talento que tiene AMSAC versus el talento que se necesita; por ello, todas las evaluaciones que se realicen deberán contar con la revisión de los perfiles de puesto previamente definidos en la estrategia.
- **Desarrollo:** desplegar planes de desarrollo para enfocarse en el cierre de brechas que requiera el trabajador.
- **Sucesión:** mitigar riesgos de salidas futuras; siendo necesario identificar el talento clave y definir posibles planes de sucesión y líneas de carrera que ayuden a AMSAC a reorganizar a los trabajadores en diferentes escenarios.

5.3.2. El proceso de Línea de Carrera y Planes de Sucesión abarca las siguientes etapas:

- Identificación de puestos críticos
- Evaluación del potencial
- Identificación del talento
- Diseño e implementación de planes de desarrollo
- Diseño e Implementación de líneas de carrera
- Diseño e Implementación de planes de sucesión

### 5.3.2.1. Identificación de Puestos Críticos en AMSAC

Para identificar los puestos críticos, se considera el nivel de responsabilidad sobre la estrategia y el riesgo de pérdida de talento de la organización y se determina el impacto y contribución de cada puesto, para clasificar los puestos como flexibles, especialistas, clave y críticos.

Para medir y determinar el nivel de impacto y contribución y brecha de disponibilidad, se definen y evalúan diferentes variables según lo establecido en el componente de Línea de Carrera y Planes de Sucesión del Modelo Corporativo de Gestión Humana.

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

#### 5.3.2.2. Evaluación del Potencial

Con la finalidad de medir la capacidad máxima que puede tener un profesional en el futuro, se realiza la evaluación de potencial utilizando herramientas como: pruebas psicométricas para identificar los rasgos de personalidad o Assessments Center para medir casos específicos del profesional, según sea la necesidad.

Los niveles de potencial de cada trabajador se clasifican en los siguientes rangos:

- Alto potencial: porcentaje mayor a 66%
- Potencial en desarrollo: porcentaje mayor a 33% hasta 66%
- Potencial estable: porcentaje entre 0% y 33%

#### 5.3.2.3. Identificación del talento de la empresa mediante la Matriz de Talento (9-box):

Para identificar el talento de AMSAC y visualizarlo gráficamente, se implementa la Matriz de Talento (9-box), que contribuye a la toma de decisiones de desarrollo y gestión del talento. Los resultados se muestran en los cuadrantes de la Matriz de Talento, según se menciona a continuación:

- a) Mejor talento:** Aquellos profesionales que tienen alto potencial y alto desempeño, deben estar incorporados dentro de la lista de posibles sucesores para los puestos críticos o claves.
- b) Crecimiento o Alto impacto:** Aquellos profesionales que tienen alto potencial y desempeño medio, deben ser considerados dentro de los planes de sucesión para puestos críticos o claves.
- c) Desempeño clave:** Aquellos profesionales que cuentan con nivel de potencial medio y desempeño medio, deben seguir planes de acción que les permita alcanzar un alto desempeño.
- d) Desempeño efectivo y Trabajador valioso:** Aquellos profesionales que cumplen con los objetivos trazados, pero no están preparados o no cuentan con las capacidades para poder alcanzar puestos de mayor desafío de manera óptima.
- e) Potencial latente y Bajo rendimiento:** Aquellos profesionales que pueden rendir de forma ordinaria o extraordinaria en la empresa; sin embargo, actualmente tienen un rendimiento bajo.
- f) Bajo Desempeño:** A estos profesionales se les debe identificar para entender cuáles son los motivos por los cuales están en esta zona y buscar acciones de corto plazo para potenciar su desempeño actual y lograr conseguir el desempeño deseado de los resultados.

#### 5.3.2.4. Implementación de Planes de Desarrollo

Se diseñan e implementan los planes de desarrollo individual que deben incluir aspectos claves como: revisión de resultados de potencial y desempeño, identificación de fortalezas y oportunidades de mejora del profesional y definición de objetivos de desarrollo.

#### 5.3.2.5. Diseño e implementación de Línea de Carrera de la organización

La línea de carrera permite definir la arquitectura de puestos que se requieren para cumplir sus objetivos y asegurar que los trabajadores tengan el conocimiento suficiente para prepararse para retos futuros. Para ello, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Arquitectura de Puestos:** que incluye:
  - **Carreras profesionales:** Carreras profesionales que, según sus características y responsabilidades, pueden tomar distintos rumbos.
  - **Niveles de puestos:** Jerarquía de los puestos según la carrera profesional en la que se encuentre.
  - **Familias y sub-familias de puestos:** Competencias y habilidades en la que se encuentran los puestos.
  - **Puestos:** Son puntos específicos dentro de una línea de carrera, caracterizados por combinar la carrera profesional, el nivel de puesto y sub-familia.

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

**b) Diseño de Líneas de Carrera:** Permite fortalecer el talento interno y prepararlo para afrontar mayores desafíos dentro de AMSAC. Para ello, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Grupos Ocupacionales:**

- i) **Gerentes:** son aquellos que requieren formación profesional y amplia experiencia liderando equipos, tienen responsabilidad sobre más de un equipo y su medición de desempeño se relaciona con el cumplimiento de indicadores de una unidad de negocio o una familia de puestos, y del desarrollo de competencias directivas.
- ii) **Ejecutivos:** son aquellos que requieren formación profesional, tienen responsabilidades mayormente por el cumplimiento de objetivos de un equipo y su medición de desempeño se relaciona al cumplimiento grupal de objetivos y al desarrollo de competencias vinculadas a liderazgo.
- iii) **Profesionales:** son aquellos que requieren formación profesional, tienen responsabilidades individuales y en algunos casos grupales, y su medición de desempeño se relaciona a su desenvolvimiento en base a objetivos y desarrollo de competencias que la organización requiere.
- iv) **Técnicos:** son aquellos que tienen únicamente responsabilidades individuales, se le exige formación técnica o no profesional y la medición de su desempeño se relaciona a su desenvolvimiento técnico y conocimiento en una materia particular.

- **Niveles de puestos:**

Están relacionado con el nivel jerárquico de cada puesto y el grado que resulta de la valoración de puestos.

#### 5.3.2.6. Diseño e implementación del Plan de sucesión

En el Plan de Sucesión, se deben tener en cuenta aquellos puestos considerados como críticos y claves en el Mapa de Criticidad de Puestos de la organización; así como, los puestos especialistas y flexibles donde exista mayor riesgo de pérdida de talento. Para la implementación de planes de sucesión, se deben considerar las siguientes fases:

- i) **Delimitar el proceso de sucesión:** se define la búsqueda del sucesor y se complementa con el uso de herramientas de evaluación o desarrollo.
- ii) **Identificar los candidatos:** se recopila toda la información disponible de los candidatos, priorizando a candidatos internos en el proceso de sucesión. Para ello, se deben contar con un expediente que contenga:
  - a) Expediente de candidatos internos al proceso de sucesión:
    - Resultados de la evaluación de desempeño (de 75% a más)
    - Resultados de potencial
    - Informe de resultados del jefe inmediato
    - Comparativo del perfil actual del profesional propuesto versus el perfil del puesto a suceder
    - Curriculum vitae que incluya: formación académica, experiencia profesional y conocimientos adquiridos según el perfil de puesto requerido para la posición a suceder.
  - b) Requisitos para candidatos internos:
    - Tener una antigüedad no menor de un (1) año de servicios ininterrumpidos en la empresa como trabajador.
    - No haber sido sancionado con medida disciplinaria de suspensión en el último año inmediato anterior.
    - Formación académica, experiencia profesional y conocimientos adquiridos según el perfil de puesto requerido para la posición a suceder.
    - En caso el candidato propuesto, no cumpla con alguno de los requisitos que exige el perfil del puesto a suceder, debe establecerse un plan de acción a corto plazo donde

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

se determinen plazos y acciones que permitan cerrar la brecha que requiera el perfil de puesto a suceder. No es excluyente para su participación como candidato a sucesión.

**iii) Elegir al sucesor:** se consideran los candidatos que se encuentren en la Matriz de Talento (9-box), priorizando a aquellos que se ubican en los cuadrantes denominados “Mejor talento”, “Alto impacto” y “Crecimiento” de dicha Matriz. No es excluyente aquellos talentos que se encuentran en el cuadrante “Desempeño Clave” y puedan ser ubicados en los puestos donde se encuentren los mayores desafíos e impacten en los resultados de la organización.

**iv) Gestionar la transición:** en caso que los puestos críticos, claves, especialistas y flexibles quedara vacante y se tuviera que elegir a uno de los sucesores identificados previamente; se debe definir el plazo en el cual es viable el movimiento para no impactar el correcto funcionamiento de la organización. Para ello, se puede emplear la modalidad de encargatura o delegación de funciones como paso previo a la designación al puesto.

**v) Diseñar la comunicación:** se elaboran los mensajes dirigidos a los sucesores elegidos en el proceso y a los colaboradores de la empresa, cuyo contenido debe estar alineado al reconocimiento y desarrollo del sucesor dentro de la organización.

#### 5.4. ETAPAS DEL PROCESO DE UNA SUCESIÓN O PROMOCIÓN INTERNA

- i. Emisión del Informe de Solicitud para la Sucesión o Promoción Interna del candidato propuesto, para su incorporación al equipo de talentos de AMSAC. Dicho informe deberá incluir el comparativo del Perfil de Puesto Actual versus el Perfil del Puesto propuesto y sus resultados de desempeño.
- ii. Revisión del expediente que sustenta la incorporación del profesional propuesto al Equipo de Talentos.
- iii. Revisión de la Criticidad del Puesto en la Matriz de Criticidad de Puestos (según necesidad).
- iv. Evaluación de Potencial del candidato propuesto y ubicación de resultados en la Matriz de Talento (9-box) AMSAC.
- v. Diseño e implementación del Plan de Desarrollo Individual.
- vi. Implementación del Plan de Sucesión o Promoción Interna.
- vii. Revisión y aprobación de la Solicitud de Sucesión o Promoción Interna.
- viii. Designación del profesional a la nueva posición.

#### 5.5. DESCRIPCION DEL PROCESO DE UNA SUCESION O PROMOCION INTERNA

Ejecutor	Actividad
Gerencia o Jefatura de Área Usuaría	<b>1. Emite un Informe de Solicitud de Sucesión o promoción interna del candidato propuesto</b> , con el V°B° del Gerente de Área, dirigido a la Jefatura de Gestión Humana, donde se sustente los motivos de la solicitud, se señale el comparativo del puesto actual con el puesto a suceder por el trabajador propuesto y los resultados de desempeño del colaborador.
Oficina de Gestión Humana	<b>2. Revisa el expediente que sustenta la incorporación del profesional propuesto al Equipo de Talentos AMSAC</b> , considerando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida el Informe de Solicitud de Sucesión o promoción interna del candidato propuesto e identifica posibles brechas del resultado comparativo del perfil actual del candidato propuesto versus el perfil del puesto a suceder.</li> <li>- En caso no se cumpla con los requisitos establecidos en el presente procedimiento, se procede a la devolución de la solicitud, comunicando los motivos.</li> </ul>
	<b>3. Revisa la Criticidad del Puesto en la Matriz de Criticidad de Puestos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida si el puesto ha sido identificado dentro de la Matriz de Criticidad de Puestos. En caso no se ubica en la Matriz de Criticidad, se coordina la incorporación.</li> </ul>

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

Ejecutor	Actividad
Oficina de Gestión Humana	<b>4. Evalúa el Potencial del candidato propuesto y ubica los resultados en la Matriz de Talento (9-box).</b> - Coordina la evaluación de potencial con una empresa tercera especializada y solicita la ejecución de la prueba psicométrica, a fin de identificar los rasgos de personalidad o Assessments Center para medir casos específicos del profesional, según sea la necesidad. - Ubica los resultados del candidato en el cuadrante correspondiente en la Matriz de Talentos (9-box).
	<b>5. Diseña e implementa el Plan de Desarrollo Individual</b> - Diseña el Plan de Desarrollo Individual según el análisis de la información presentada por el Jefe Inmediato y los resultados obtenidos en la Matriz de Talento (9-box). - Ejecuta la implementación del Plan de Desarrollo Individual en coordinación con el candidato evaluado.
	<b>6. Implementa el Plan de Sucesión o Promoción Interna</b> - Diseña e implementa el Plan de Sucesión en conformidad con las acciones establecidas en el presente procedimiento.
	<b>7. Revisa y aprueba la Solicitud de Sucesión o Promoción Interna</b> - Revisa que el expediente de sucesión o promoción interna se encuentre completo y emite VB para que continúe su procedimiento. - Informa al Comité Gerencial y Gerencia General la incorporación al Equipo de Talentos AMSAC, los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación del candidato propuesto.
	<b>8. Designa al profesional a la nueva posición</b> - Formaliza la aprobación a través de Memorando de sucesión o promoción interna emitido por la Oficina de Gestión Humana, que incluye el V°B° de la Gerencia General; así como, el de la Gerencia de Administración y Finanzas validando la disponibilidad presupuestal. - Informa los resultados obtenidos al profesional que ocupará una nueva posición, a través de una Carta de Reconocimiento. - Actualiza el nuevo cargo del trabajador en las bases de datos de personal y el legajo personal. - Comunica a todos los colaboradores el nuevo cargo del trabajador, mediante comunicado y/o presentación personal.

## VI. ALCANCES FUNCIONALES

### 6.1. GERENTE GENERAL

- Autorizar la designación del trabajador al nuevo puesto por sucesión o promoción interna.

### 6.2. JEFE DE OFICINA DE GESTIÓN HUMANA

- Conducir el proceso de Línea de Carrera y Planes de Sucesión, cumpliendo los plazos y las disposiciones previstas en la normativa legal aplicable y el presente procedimiento.
- Realizar el seguimiento y control para el cumplimiento del presente procedimiento.
- Velar porque el procedimiento se mantenga vigente, siendo responsable de realizar revisiones y actualizaciones periódicas, así como de la difusión y conocimiento del mismo por parte del equipo de trabajo y áreas vinculadas.
- Revisar el expediente de sucesión o promoción interna y verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos en el presente procedimiento.
- Informar a la Gerencia General y Comité Gerencial la propuesta de candidatos a ocupar nuevos puestos y responsabilidades.

	<b>Línea de Carrera y Planes de Sucesión</b> Procedimiento	Código: S5.2.4.P1 Versión: 01 Fecha: 14/09/2023
---	---	---

### 6.3. ESPECIALISTA DE DESARROLLO DE PERSONAL

- Coordinar y ejecutar las actividades propias del presente procedimiento en todas sus etapas.
- Elaborar la documentación que corresponda para sustentar el cumplimiento de las distintas etapas del presente procedimiento.
- Coordinar la evaluación de Potencial con la Empresa Tercera y solicita la ejecución de la prueba psicométrica, a fin de identificar los rasgos de personalidad o Assessments Center para medir casos específicos del profesional, según sea la necesidad.
- Archivar los registros en el expediente respectivo y los documentos necesarios en el legajo personal.
- Actualizar el nuevo cargo del trabajador en las bases de datos de personal.
- Informar a las áreas correspondientes el cambio de puesto del profesional, a fin de ejecutar los movimientos internos.
- Comunica a todos los colaboradores el nuevo cargo del trabajador a través de correo electrónico.
- Identificar oportunidades de actualización del procedimiento.

### 6.4. GERENTES Y JEFES DE ÁREA USUARIA

- Solicitar la incorporación del profesional a su cargo al Equipo de Talentos AMSAC.
- Pre-seleccionar a los profesionales idóneos en la etapa de Identificación de candidatos para el Plan de Sucesión o Promoción Interna.
- Emitir el Informe de Solicitud de Sucesión o Promoción Interna con el debido sustento de los profesionales propuestos a su cargo.

## VII. REGISTROS / ANEXOS

- Matriz de Criticidad de Puestos.
- Matriz de Talento (9-box).
- Memorando de sucesión o promoción interna emitido por la Oficina de Gestión Humana.