

DOCUMENTO DE TRABAJO

Gestión de Sucesión

Aprendizajes de Dos Experiencias Corporativas

Continuidad operativa, desarrollo de talento y vigencia corporativa para el sector eléctrico



Nota sobre el alcance

Este documento sistematiza los aportes de dos casos de empresas bien valoradas en la gestión de su capital humano. No constituye un estándar de aplicación obligatoria: es un insumo para la reflexión y el diseño, a adaptar según la realidad de cada organización asociada.

Secretaría Ejecutiva de la CIER
Edición Coordinación Internacional del Área Corporativa
20 de agosto de 2026

© CIER. Todos los derechos reservados.

La reproducción total o parcial de este informe requiere autorización previa y expresa de la CIER, debiendo citarse adecuadamente la fuente.

Índice

- 1. Marco Estratégico: El Imperativo de la Sucesión y la Vigencia Corporativa
- 2. Fase I: Contexto Organizacional y Arquitectura de Riesgos
- 3. Fase II: Evaluación de Desempeño y Potencial — El Motor del Talento
- 4. Fase III: Alistamiento de Sucesores — El Esquema 70-20-10
- 5. Fase IV: Gobernanza, Relaciones Laborales y Métricas de Éxito
- Conclusión Final

1. Marco Estratégico: El Imperativo de la Sucesión y la Vigencia Corporativa

En el complejo ecosistema energético actual, la gestión de la sucesión ha trascendido los límites de un proceso administrativo para convertirse en un imperativo de continuidad operativa y supervivencia del sistema. Para las empresas asociadas a la CIER, la sucesión no es un subsistema aislado, sino un componente vital del Ciclo de Vida del Colaborador que asegura la expansión, confiabilidad y resiliencia del sector ante la transición energética global.

El enfoque híbrido observado en estas experiencias integra la visión de negocio —centrada en los retos tecnológicos al 2040— con el desarrollo humano profundo. Anticiparse a la vacancia mediante un marco estratégico de este tipo es, según lo compartido por ambas organizaciones (dos empresas asociadas), una vía efectiva para mitigar riesgos sistémicos. La alta dirección debe desplegar este tipo de enfoque no solo para “llenar vacantes”, sino para garantizar que la evolución técnica sea liderada por individuos con la agilidad necesaria para pilotar el cambio, transformando la gestión del talento en una ventaja competitiva sostenible.

2. Fase I: Contexto Organizacional y Arquitectura de Riesgos

La eficiencia del modelo para gestionar la sucesión depende de una focalización técnica rigurosa. El proceso inicia con el Paso 01: Contexto Organizacional, donde se realiza un mapeo demográfico exhaustivo (segmentación por género, niveles directivos y edad de jubilación). Este análisis permite identificar la “Probabilidad de Riesgo de Vacante” con horizontes claros.

~20%

Meta de criticidad sobre el total de cargos

Para asegurar la operatividad del modelo, las empresas asociadas deben aspirar a una meta de criticidad cercana al 20% de los cargos totales. Intentar cubrir la totalidad de la plantilla diluye el impacto estratégico. Los cargos se categorizan bajo la siguiente arquitectura de riesgos:

Arquitectura de Riesgos

Categoría	Definición
Cargos Estratégicos	Posiciones con impacto directo en los objetivos estratégicos y procesos core (operación, mantenimiento y gestión de proyectos de infraestructura).
Cargos Sensibles	Roles con alta “atractividad en el mercado” y escasez de talento externo. Incluye posiciones que manejan tecnologías de vanguardia (almacenamiento, compensadores síncronos, líneas submarinas) o con condiciones de ubicación y turnos de alta complejidad.
Cargos de Soporte Vital	Posiciones de soporte vital que aseguran la vida del negocio ante contingencias, manteniendo operativos los servicios transversales mínimos.

Al concentrar los esfuerzos en la “Críticidad Alta”, las organizaciones optimizan sus presupuestos de desarrollo. Esta segmentación permite que la dirección de talento tome decisiones en tiempo real sobre la renovación de líderes, alineando la demografía interna con la sostenibilidad del sistema eléctrico.

El cargo obtiene la puntuación máxima de ponderación y es clasificado formalmente en Críticidad Alta, integrándolo de manera prioritaria al ciclo anual de identificación de talento, calibración de potencial en mesas directivas y diseño de mapas de sucesión

3. Fase II: Evaluación de Desempeño y Potencial — El Motor del Talento

El error más costoso en la gestión de personas es confundir el desempeño (el cumplimiento de metas en el “hoy”) con el potencial (la capacidad de asumir retos de mayor complejidad en el “mañana”). El modelo utiliza la Matriz McKinsey NineBox como un filtro de rigor estratégico: solo aquellos en cuadrantes de rendimiento excelente y alto potencial entran formalmente en el pipeline de sucesión.

Los Tres Motores del Potencial

- Agilidad: flexibilidad cognitiva y adaptabilidad ante entornos ambiguos.
- Aspiración: alineación del proyecto de vida del individuo con la evolución de la empresa.
- Confianza Organizacional: consistencia en el rendimiento y adhesión cultural.

Identificación de “Descarriladores”

El consultor senior debe detectar comportamientos que anulan el potencial, tales como la micro-gestión, la volatilidad emocional o la resistencia al cambio (“perfiles cerrados”).

Vías de Potencial (Perfiles de Destino)

- **Amplitud (Mar de conocimientos):** líderes polifuncionales con visión global, aptos para Gerencias Generales.
- **Profundidad (Experto de ultra-detalle):** talentos con un conocimiento técnico extremo en nichos específicos.
- **Balance:** perfiles maleables que garantizan la estabilidad operativa en mandos medios.

Herramientas de Precisión

DISC y CliftonStrengths aportan información estructurada sobre estilos de comportamiento y talentos predominantes. Utilizados junto con criterios objetivos de desempeño y evaluación de competencias, contribuyen a identificar perfiles con potencial para liderar los desafíos futuros. El uso de DISC (comportamiento) y CliftonStrengths de Gallup (talentos naturales) proporciona una base científica para identificar quién posee la “madera” necesaria para liderar los desafíos futuros.

4. Fase III: Alistamiento de Sucesores — El Esquema 70-20-10

El desarrollo de un sucesor es una “arquitectura del aprendizaje” donde el crecimiento real ocurre por exposición, no por instrucción teórica. El plan se estructura según el nivel de brecha (0 brechas / Listo ya, 1-2 años / 1 brecha, 3-5 años / 2 brechas), aplicando el marco 70-20-10 con especificidad sectorial:

70% Experiencia y retos	20% Aprendizaje social	10% Formación formal
-----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

70% — Experiencia y Retos

Es el pilar fundamental. Incluye encargos de Gerencia General, swaps entre áreas de operación y proyectos, exposición en foros regionales del sector y, crucialmente, la participación en la mesa de negociación de convenciones colectivas. Esta última forja la postura gerencial y el seniority necesarios para interlocutar con grupos de interés complejos.

20% — Aprendizaje Social

Mentoría con expertos senior, coaching ejecutivo, acompañamiento a Socios de Negocio y sesiones de retroalimentación directa con la Junta Directiva.

10% — Formación Formal

Desarrollo a través de la Escuela de Liderazgo de la universidad corporativa, perfeccionamiento de idiomas y habilidades blandas críticas (manejo de conflictos y comunicación asertiva).

Este esquema garantiza que, al producirse la vacante, el sucesor cuente con la experiencia operativa real y la presencia gerencial para asumir el cargo con un riesgo de adaptación mínimo.

5. Fase IV: Gobernanza, Relaciones Laborales y Métricas de Éxito

La sostenibilidad del modelo requiere una gobernanza transparente que evite la percepción de arbitrariedad. La sucesión debe ser vista como un proceso meritocrático de maduración del talento.

Métricas de Efectividad

67% Promedio actual del sector	70% Meta estratégica del modelo	30% Reservado a oxigenación externa
--	---	---

El indicador principal es el Cubrimiento de Vacantes Críticas con Talento Interno. Mientras el promedio actual del sector ronda el 67%, la meta estratégica del modelo es del 70%, reservando un 30% para la oxigenación externa. Complementariamente, se deben monitorear la rotación no deseada de talentos clave y mantener Mapas de Calor segmentados por “Probabilidad de Riesgo de Vacante”.

Mapa de Calor — Probabilidad de Riesgo de Vacante

Nivel	Horizonte
Alto	Menor a 1 año
Medio	1 a 2 años
Bajo	Mayor a 2 años

Gestión del Cambio y Entorno Sindical

Para navegar en entornos de alta sindicalización, se debe establecer una distinción operativa clara:

- **Planes de Carrera:** procesos abiertos y participativos contruidos en conjunto con los representantes laborales, enfocados en los requisitos técnicos para el crecimiento horizontal y vertical.
- **Planes de Sucesión:** instrumentos estratégicos, confidenciales y enfocados en cargos de alta criticidad. Mantener esta distinción previene la “co-administración” y preserva la potestad de la alta dirección sobre el relevo de posiciones clave.

Conclusión Final

Síntesis

Las experiencias sistematizadas en este documento muestran un enfoque de gestión de sucesión para convertir la gestión humana en un pilar de la vigencia corporativa. Al involucrar a los líderes en la definición de requisitos y mitigar el temor al “retiro”, las organizaciones que compartieron estos casos lograron que el conocimiento crítico permaneciera en la organización. Queda como aporte para que cada empresa asociada evalúe qué elementos son aplicables a su propia realidad.