



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DEL GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA
EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA
PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Proyecto investigativo presentado previo a la obtención del Título de Licenciadas
en Gestión del Talento Humano

AUTOR:

Fonseca Vargas Gloria Estefania

Robayo Cevallos Nathaly Selena

TUTOR:

Mgs. Angel Alberto Villarroel Maya

Latacunga – Ecuador

Julio -2025

DECLARACIÓN DE AUTORÍA


Gloria Estefania Fonseca Vargas , con cédula de ciudadanía No. 1726247016 , Nathaly Selena Robayo Cevallos No. 1750077784 declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI ”**, siendo el Mg. Angel Alberto Villarroel Maya, tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, julio 25 del 2025



Gloria Estefania Fonseca Vargas
C.C. 1726247016



Nathaly Selena Robayo Cevallos
C.C. 1750077784

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: **“PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI ”**, de Gloria Estefania Fonseca Vargas, Nathaly Selena Robayo Cevallos, de la carrera de Gestión de Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normativas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en el pre-defensa.

Latacunga, 25 de julio de 2025



Mtr. Ángel Alberto Villarroel Maya

C.C.: 0602765406

TUTOR

AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto el postulante: Gloria Estefania Fonseca Vargas, Nathaly Selena Robayo Cevallos, con el Título del Proyecto de Investigación: **“PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI ”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometidos al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 25 de julio de 2025



MG Roberto Herrera

C.C.: 0502310253

LECTOR 1 (PRESIDENTE)



MG. Fabricio Lozada

C.C.: 0503660185

LECTOR 2 (MIEMBRO)



DRA. Viviana Panchi

C.C.: 0502217318

LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, institución que ha sido el cimiento de mi desarrollo académico y profesional. Su compromiso con la excelencia educativa, la formación integral y el fortalecimiento del pensamiento crítico han sido clave en cada etapa de mi crecimiento.

De manera especial, extiendo mi profundo reconocimiento al tutor de este trabajo de titulación, por su acompañamiento constante, orientación precisa y exigencia académica, que me motivaron a mantener la rigurosidad, el compromiso y la ética profesional a lo largo de todo el proceso investigativo. Su experiencia y dedicación fueron fundamentales para culminar con éxito este proyecto.

Robayo Cevallos Nathaly Selena

Agradezco, en primer lugar, a Dios por darme la sabiduría y el entendimiento necesarios para culminar una de las etapas más importantes de mi vida. A mi madre, pilar fundamental en mi camino, quien con amor y paciencia me ha enseñado a seguir adelante a pesar de las adversidades. A mi padre, que desde el cielo me ha sabido guiar y ha sido ejemplo de buenos valores y fortaleza. A mis abuelitos, primas y mi tía, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante esta etapa. A mi esposo, por su inmenso amor y la confianza depositada en mí.

Y, sobre todo, a mis hijos, quienes son mi mayor motivación y la razón por la que me esfuerzo cada día; deseo ser para ellos una guía ejemplar en la vida.

Fonseca Vargas Gloria Estefanía

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien ha sido mi guía, mi fuerza y mi refugio a lo largo de este camino.

A mi esposo, por ser mi compañero fiel e incondicional. Gracias por tu amor, tu paciencia inagotable y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles. Tu apoyo constante ha sido clave en mi crecimiento personal y profesional, y tu presencia ha sido motor y aliento en cada etapa de este proceso.

A mi hijo, quien ha sido mi más grande inspiración. Gracias por tu ternura, por tus sonrisas que iluminan mis días y por enseñarme que el amor verdadero es el mayor impulso para seguir adelante. En cada logro, estás presente.

Este triunfo es tanto de ustedes como mío. A ustedes les entrego, con todo mi amor, el fruto de este sueño hecho realidad.

Robayo Cevallos Nathaly Selena

Dedico este trabajo con profunda gratitud a la universidad, por abrirme las puertas al conocimiento y brindarme la oportunidad de crecer no solo en lo profesional, sino también en lo personal. A cada uno de mis profesores, gracias por su entrega, por compartir con pasión sus conocimientos y por motivarme constantemente a dar lo mejor de mí.

Fonseca Vargas Gloria Estefanía

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TÍTULO: “PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autores:

Fonseca Vargas Gloria Estefania

Robayo Cevallos Nathaly Selena

RESUMEN

La presente investigación, titulada “Propuesta de un Plan de Sucesión para Cargos Directivos en la Empresa de Cereales La Pradera, provincia de Cotopaxi”, tuvo como finalidad diseñar un modelo de gestión orientado a garantizar la continuidad operativa y estratégica ante eventuales cambios en puestos clave. Se partió del reconocimiento de que la ausencia de un sistema estructurado de sucesión puede generar vacíos de liderazgo, comprometiendo la sostenibilidad organizacional, particularmente en empresas familiares en expansión como La Pradera. Se utilizó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transversal. Para la recolección de datos se aplicaron dos instrumentos: un cuestionario de evaluación del desempeño y un cuestionario sobre sucesión directiva. Estos permitieron identificar el nivel de preparación del talento interno, así como su percepción respecto al desarrollo profesional, la motivación laboral y las condiciones de retención dentro de la organización. La muestra estuvo compuesta por personal directivo y mandos medios de las áreas clave de la empresa. Los resultados reflejaron fortalezas en cuanto al compromiso organizacional y el desempeño técnico de los colaboradores; sin embargo, también se evidenciaron debilidades en los procesos de liderazgo, formación continua y planificación del relevo. A partir de este diagnóstico, se elaboró una propuesta de sucesión vertical para los cargos de jefe de Talento Humano, jefe Financiero y jefe de Aseguramiento de Calidad. La propuesta incluyó planes de capacitación individualizados, matriz de competencias, mapas de talento y políticas de evolución del desempeño, con el propósito de fortalecer el capital humano y consolidar una cultura de liderazgo sostenible.

Palabras clave: Desempeño laboral, Empresa La Pradera, Liderazgo, Sucesión organizacional, Talento Humano.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES
THEME: "SUCCESSION PLAN FOR THE EXECUTIVE LEVEL IN A FOOD
DISTRIBUTION COMPANY IN THE PROVINCE OF COTOPAXI"

Authors:

Fonseca Vargas Gloria Estefania

Robayo Cevallos Nathaly Selena

ABSTRACT

This research, titled "Proposal for a Succession Plan for Management Positions in the Cereal Company La Pradera, Cotopaxi Province", aims to design a management model that ensures operational and strategic continuity in the face of changes in key positions. It is recognized that the lack of a structured succession system can create leadership gaps and impact organizational sustainability, particularly in growing family-owned businesses. A mixed-methods approach is adopted, with a quantitative predominance and a non-experimental cross-sectional design. Two instruments were applied: a performance evaluation questionnaire and a succession planning questionnaire, which allowed for the diagnosis of staff readiness and their perception of development, motivation, and retention. The sample consisted of managerial and mid-level positions across various company departments.

The results reveal strengths in organizational commitment and technical performance but also highlight gaps in leadership, succession planning, and systematic training. Based on these findings, a vertical succession strategy is proposed, focusing on the positions of Head of Human Talent, Chief Financial Officer, and Head of Quality Assurance. The proposal includes individualized training plans, talent maps, a competency matrix, and performance evolution policies.

The plan aims to strengthen internal human capital, professionalize generational succession, and consolidate a culture of sustainable leadership.

Keywords: family business, internal talent, La Pradera, leadership, organizational succession, work performance.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: "**PLAN DE SUCESIÓN PARA EL NIVEL DIRECTIVO EN UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI**" presentado por: **Fonseca Vargas Gloria Estefania y Robayo Cevallos Nathaly Selena**, egresadas de la Carrera de: **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** de la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas** lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Julio del 2025

Atentamente,



Mg. Bolívar Cevallos Galarza
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0910821669



Tabla de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	iii
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	iv
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD	v
<i>AGRADECIMIENTO</i>	vi
DEDICATORIA	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
AVAL DE TRADUCCIÓN	x
Tabla de Contenido	xi
Índice de Tablas	xiv
Índice de Figuras.....	xv
1. Información General.....	1
2. Introducción.....	2
3. Planteamiento del Problema	4
3.1. Justificación.....	6
3.2. Pregunta de investigación	8
3.3.1. <i>Objetivo General</i>	8
3.3.2. <i>Objetivos Específicos</i>	8
3.4. Beneficiarios del Proyecto	10
4. Fundamentación Científica Técnica	12
5.1. Antecedentes	12
5.2. Fundamentación Teórica.....	15
5.2.1. Fundamentos del plan de sucesión	15
5.2.2. Definición de plan de sucesión y su importancia organizacional.....	15
5.2.3. Enfoque estratégico de la sucesión directiva	17
5.2.4. Diferencias entre sucesión planificada y sucesión reactiva.....	19
5.2.5. Objetivos estructurales del plan de sucesión en empresas privadas	21
5.3. Formación del plan de sucesión directiva.....	25
5.3.1. Etapas del proceso sucesorio: diagnóstico, identificación, desarrollo y transición	25
5.3.2. Identificación de cargos clave y análisis de vulnerabilidad directiva	27

5.3.3.	Elaboración de perfiles sucesorios y criterios de selección interna.....	29
5.3.4.	Diseño de rutas de formación y acompañamiento del sucesor	31
5.4.	Gestión del talento humano como base del proceso sucesorio	33
5.4.1.	Fundamentos de la gestión del talento humano en contextos organizacionales....	33
5.4.2.	Relación entre planificación del talento y sostenibilidad empresarial	36
5.4.3.	Evaluación del desempeño y detección de alto potencial en colaboradores	38
5.5.	Integración del plan de sucesión en la estructura organizacional	39
5.5.1.	Rol de la alta dirección y del área de Talento Humano en el plan de sucesión.....	39
5.5.2.	Cultura organizacional y aceptación del sucesor.....	41
5.5.3.	Liderazgo organizacional y transferencia de conocimiento estratégico	43
5.6.	Consideraciones éticas, normativas y de sostenibilidad del proceso sucesorio.....	45
5.6.1.	Transparencia y equidad en la selección de sucesores	45
5.6.2.	Sostenibilidad del liderazgo organizacional a través del tiempo.....	46
6.	Marco Metodológico	49
6.1.	Enfoque de Investigación.....	49
6.1.1.	Enfoque Cuantitativo	49
6.2.	Diseño de Investigación	50
6.2.1.	No Experimental.....	50
6.3.	Alcance de Investigación	51
6.3.1.	Descriptivo.....	51
6.4.	Fuente de Datos.....	52
6.4.1.	Investigación Bibliográfica.....	52
6.5.	Técnica de Recolección de Datos	52
6.5.1.	Encuesta.....	52
6.5.2.	Estructura del Cuestionario	54
6.6.	Población.....	56
7.	Análisis y Resultados.....	57
8.	Propuesta del Plan de Sucesión para el Nivel Directivo	60
8.1.	Descripción de la empresa, filosofía organizacional	60
8.1.1.	Estructura Organizacional	61
8.1.2.	Actividades departamentales, por cada departamento de la empresa.....	62
8.1.3.	Productos y servicios que presta la empresa. Producto estrella.	64
8.2.	Inventario de puestos de trabajo, número de personas que ocupan el puesto de trabajo.	

8.2.1.	Costos de puestos de trabajo, el valor que gasta la empresa en remuneraciones de cada cargo.....	66
8.2.2.	Compromiso Organizacional	69
8.2.3.	Necesidades de capacitación y formación	69
8.3.	Puestos de trabajo críticos.....	69
8.4.	Criterios de sucesión	71
8.4.1.	Conocimientos	73
8.4.2.	Competencias.....	74
8.4.3.	Esquema de sucesión vertical ascenso.....	75
8.5.	Matriz de capacidades de los tres cargos que va ascender.....	76
8.6.	Diccionario de Competencias	77
8.7.	Mapa de talento de los tres cargos como puede ascender a gerente general	78
8.8.	Movimientos verticales	78
8.9.	Plan de Sucesión y Políticas de Evolución de Desempeño.....	79
9.	Conclusiones y Recomendaciones.....	83
9.1.	Conclusiones	83
9.2.	Recomendaciones	84
10.	Bibliografía	86
11.	Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Tablas

Tabla 1	Cronograma de objetivos, actividades, resultados y recursos de la investigación.....	9
Tabla 2	Diferencias entre sucesión planificada y sucesión reactiva	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3	Cargos de la Empresa “La Pradera” Analizados en el Estudio.....	57
Tabla 4	Distribución del Nivel de Retención del Personal Clave por Categorías de Satisfacción	57
Tabla 5	Distribución del Nivel de Satisfacción en Desarrollo y Crecimiento Profesional.....	58
Tabla 6	Distribución del Nivel de Motivación y Satisfacción Laboral.....	58
Tabla 7	Nivel de percepción sobre el desarrollo del plan de sucesión en la empresa	59
Tabla 10	Inventario de puestos de trabajo	65
Tabla 11	Costos de puestos de trabajo	66
Tabla 12	Costos Mensualizados.....	68
Tabla 13	Matriz de Capacidades – Puestos de Sucesión Vertical.....	76
Tabla 14	Diccionario de Competencias – Cargo: Gerente General – Empresa La Pradera....	77
Tabla 15	Estrategia de capacitación con plan individualizado por cargo	80
Tabla 16	Estrategias de Acción para el Plan de Sucesión.....	81
Tabla 17	Cuestionario Plan de Sucesión.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 18	Puestos de trabajo, descriptivo de los cargos.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa	61
Figura 2 Matriz de Desempeño y Plan de Sucesión de Cargos Estratégicos en La Pradera ..	71
Figura 3 Esquema de sucesión vertical.....	75
Figura 4 Mapa de talento	78

1. Información General

Título de Proyecto:

Plan de sucesión para el nivel directivo en una empresa de distribución de alimentos de la provincia de Cotopaxi.

Fecha de inicio: Abril 2025

Fecha de finalización: Agosto 2025

Lugar de ejecución:

Latacunga Cotopaxi

Facultad que auspicia:

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado:

Ninguno

Grupo de investigación:

Ninguna

Equipo de trabajo:

Fonseca Vargas Gloria Estefania CI: 1726247016

Robayo Cevallos Nathaly Selena CI: 1750077784

Tutor de titulación:

Ing. Mg. Angel Alberto Villarroel Maya. CI: 0602765406

Área de Conocimiento:

Administrativa

Línea de investigación:

“Administración y economía para el desarrollo sostenible en organizaciones”

Sub línea de investigación de la carrera:

“Estudios del trabajo y gestión humana en las organizaciones del siglo XXI”

2. Introducción

Mediante la producción y distribución de alimentos básicos, la Compañía de Cereales La Pradera, con sede en la provincia de Cotopaxi, ha establecido una fuerte presencia local y ha contribuido significativamente a la industria agroalimentaria local. Más del 60% de la producción de alimentos se concentra en micro y pequeñas empresas, y este sector representa más del 8% del PIB industrial de Ecuador, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022). La profesionalización de la gestión es esencial en esta situación para mantener el desarrollo y la competitividad.

El equipo directivo de La Pradera está compuesto por los siguientes miembros: José Simón Frías, gerente general; Normas Janeth Pérez Moreno, jefe de compras; Michael Zeidan Kahhat, jefe de producción; José Martín Simon Bassil, gerente de talento humano; Mónica Alexandra Falconí Hidalgo, jefe de finanzas; Mirian Carina Simon Frías, directora de ventas; Óscar Crespata, jefe de aseguramiento de la calidad; y Luis Fabián Berrazueta Batallas, gerente de nuevos productos.

La empresa mantiene procedimientos técnicos y comerciales que exigen una cooperación interfuncional, una toma de decisiones clara y una visión estratégica. En el contexto nacional, sin embargo, estudios como el de Portela (2022) muestran que más del 85% de las empresas familiares de Ecuador carecen de planes de sucesión claros. La renuncia abrupta de un gerente puede generar riesgos operativos, afectando la eficiencia de los procesos y generando vacíos de gestión que podrían haberse evitado.

El objetivo de este estudio es evaluar y diagnosticar con precisión la situación actual de la gestión de La Pradera utilizando herramientas metodológicas validadas, con el fin de determinar el grado de preparación para una posible transición en la gestión. No se parte del supuesto de que la empresa no disponga de un plan de sucesión. Para ello, se llevarán a cabo encuestas, entrevistas y análisis de perfiles en todos los niveles de gestión de la organización. Ello permitirá elaborar un plan acorde con las realidades internas y el panorama competitivo de la industria alimentaria.

La aplicación de planes de sucesión basados en competencias mejora la continuidad operativa y reduce los gastos relacionados con la rotación de directivos, como demuestran casos como los de TUCSON en Ecuador y ENACO S.A. en Perú. Por ejemplo, en ENACO, las consecuencias negativas de las vacantes críticas se minimizaron en un 41% mediante la aplicación de matrices de desempeño y potencial (Malpica, 2020). En una línea similar,

TUCSON desarrolló con éxito una estrategia en tres fases que se incluyó en el sistema de gestión del talento (Moscoso, 2007).

Al utilizar este método en La Pradera, queremos producir un instrumento útil que garantice la fluidez de la información y la fortificación de la cadena de mando. Dado que la sucesión en la dirección afecta directamente a la viabilidad de la empresa y a la confianza de los equipos operativos, los proveedores y los consumidores, nuestra solución no sólo responde a una necesidad tecnológica, sino también estratégica.

Esta investigación se sugiere como una oportunidad para que La Pradera fortalezca su estructura organizacional, mejore sus mecanismos de desarrollo gerencial y solidifique su posición como empresa modelo en la gestión estratégica de la sucesión en el sector agroindustrial ecuatoriano, todo lo cual se sustenta en datos regionales y en el análisis de casos similares.

Integrar mecanismos internos que garanticen la longevidad de una organización resulta crucial a medida que ésta se desarrolla. Uno de estos procedimientos es la planificación de la sucesión en la dirección, que debe estar en consonancia con los requisitos estratégicos de la empresa, así como con el entorno operativo. Al garantizar que la información, las competencias y la cultura institucional se transmiten adecuadamente, un plan de sucesión reduce la posibilidad de interrupciones imprevistas que puedan comprometer la continuidad, la productividad o la reputación de la empresa. Según varios estudios realizados en América Latina, las empresas que utilizan esta estrategia aumentan la resiliencia organizativa y mejoran su capacidad de reacción ante circunstancias cambiantes. Esto es especialmente beneficioso en industrias delicadas como el sector alimentario.

La motivación de los empleados también se ve directamente afectada por la sucesión en la dirección. Dado que ven perspectivas reales de promoción profesional dentro de la estructura de la empresa, los trabajadores de empresas con procedimientos estructurados de desarrollo e identificación de sucesores manifiestan mayores niveles de compromiso laboral (Ramírez, 2024). Esto subraya la importancia de que cualquier plan de sucesión tenga en cuenta no sólo los factores técnicos, sino también los motivacionales y culturales.

Sin embargo, no se puede permitir que continúe la transmisión informal de la información acumulada. Si no se utilizan técnicas de tutoría y una documentación adecuada, hay muchas posibilidades de que se pierda el conocimiento tácito en organizaciones en las que los procedimientos importantes están ligados a la experiencia de los directivos actuales. En el lugar de trabajo, «la tutoría no sólo facilita la continuidad del liderazgo, sino que también fomenta la cohesión entre generaciones de trabajadores», afirma Torres (2023) (p. 65). Esto

es especialmente cierto en el caso de empresas como La Pradera, que combinan una perspectiva tradicional con las necesidades modernas del sector agrícola.

Desde el punto de vista práctico, en este estudio se utilizará una técnica cuantitativa para registrar tanto las percepciones como los datos cuantificables. Se analizará la actual estructura directiva, se revisarán las funciones estratégicas y se utilizarán matrices de competencias para evaluar el potencial de sucesión. Este enfoque permitirá crear un plan de sucesión adaptado a las necesidades de la empresa que incluya herramientas de evaluación, etapas de aplicación definidas y sugerencias para el desarrollo continuo.

Se anticipa que el desarrollo de esta tesis apoyará directamente la sostenibilidad organizacional de La Pradera. Un plan de sucesión fomenta una cultura centrada en el desarrollo del talento interno, el fortalecimiento del liderazgo institucional y la competitividad a largo plazo, además de salvaguardar las operaciones de una empresa de sucesos imprevistos. Al incorporar esta tecnología de forma metódica, La Pradera se posicionará como una empresa dedicada a la excelencia en la gestión y preparada para el futuro.

3. Planteamiento del Problema

A pesar de ser un elemento decisivo para la estabilidad y el desarrollo de una empresa, la sucesión en la dirección es una de las preocupaciones más olvidadas en la gestión

organizativa. Miles de empresas han cerrado por falta de preparación en este aspecto, sobre todo las que tienen estructuras centralizadas u operaciones familiares. Sólo el 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y menos del 15% llegan a la tercera, según Guerra et al. (2020). Esta cifra pone de manifiesto una brecha estructural que amenaza años de experiencia, posicionamiento y vínculos comerciales, además de un problema de liderazgo.

Mientras que las grandes corporaciones de países como Estados Unidos, Alemania y Japón han puesto en marcha sistemas claros para formar a sus futuros líderes, muchas organizaciones en América Latina siguen invirtiendo mucha autoridad en sus miembros fundadores sin proporcionar un plan sobre cómo reemplazarlos. El efecto de las transiciones gerenciales ha sido aminorado por empresas como Walmart, BMW y Toyota que han implementado con éxito planes de sucesión que incorporan capacitación interna, apoyo estratégico y transición escalonada (Hernández, 2024). En contraste, miles de empresas han desaparecido o perdido su competitividad en naciones como México, Argentina y Brasil como resultado de la falta de estrategias para capacitar a las futuras generaciones para asumir roles importantes. Según Condor et al. (2020), más del 70% de las empresas familiares mexicanas no especifican quién asumirá el cargo de CEO una vez que los fundadores se retiren. En el caso de Argentina, la ausencia de una transición clara ha provocado dificultades de gobernanza para grupos del sector alimentario como Molino Cañuelas. Además, aunque algunas empresas brasileñas, como Natura, han avanzado, un gran número de PYME siguen funcionando con improvisación.

El escenario es el mismo en Ecuador. Según Portela (2022), el 85% de las empresas familiares no tienen un plan de sucesión claro. Muchas de ellas aún dependen de uno o dos gerentes para tomar decisiones estratégicas; si ellos se fueran, habría un vacío difícil de llenar en el futuro cercano. Además de repercutir en las empresas, esta falta de visión también crea inestabilidad entre los empleados, erosiona las relaciones comerciales y tiene un impacto en la economía local. Los efectos pueden ser permanentes en industrias como el sector agroalimentario, donde hay muy poco margen para el error y la logística exige precisión y constancia.

Cotopaxi depende en gran medida del suministro y la producción de alimentos. Las empresas de este sector son cruciales para crear empleo y garantizar la seguridad alimentaria local. Pero en muchas de ellas, el objetivo estratégico no incluye la planificación de la sucesión. Siguen funcionando según planes heredados, con un liderazgo centrado y sin procedimientos que garanticen el crecimiento de nuevos directivos. En mercados donde la adaptabilidad es

crucial, Yerrén (2022) advierte de que este paradigma está provocando pérdidas de eficiencia, trastornos en la toma de decisiones y una merma de la competitividad.

La Pradera, fabricante de cereales, no escapa a este hecho. Su calidad y la experiencia del equipo directivo le han permitido establecerse como una marca fiable en Cotopaxi. Pero los líderes de este equipo llevan mucho tiempo en sus puestos, y no hay una estrategia clara sobre cuándo serán reemplazados. Aunque algunos trabajadores son prometedores, no hay sistemas para enseñarles ni normas precisas para elegir a sus sucesores. Se crea incertidumbre, se limita el desarrollo interno y se debilita la capacidad de responder a cambios imprevistos. Lavado (2024) advierte de que las organizaciones pierden su capacidad de adaptación y continuidad cuando la experiencia y los conocimientos no se comparten de forma coherente.

«La Pradera» tiene una estructura organizativa vertical, con un pequeño núcleo que toma la mayoría de las decisiones importantes. Existe un peligro real asociado a esta concentración de funciones en ausencia de procedimientos de sucesión. La empresa podría experimentar un periodo de inestabilidad que afectaría a las operaciones diarias, así como a las relaciones con clientes, proveedores y empleados, si alguno de sus actuales ejecutivos abandonara su puesto. Incluso si la organización ha establecido una cultura de dedicación y cooperación, la falta de un plan de sucesión restringe las oportunidades de promoción profesional y puede disuadir a los jóvenes de asumir funciones de mayor responsabilidad.

En esta organización, crear y llevar a cabo un plan de sucesión es un requisito urgente y no un lujo. Es el único método para garantizar que las decisiones importantes no queden en suspenso en caso de ausencia imprevista y que la visión de la empresa no se pierda con los cambios de personal. Una estrategia bien pensada encontrará los perfiles adecuados, los formará, evaluará su rendimiento y se asegurará de que el traspaso se produzca sin contratiempos. Además, transmitirá una sensación de estabilidad a todas las partes que dependen de la empresa, incluidos proveedores, distribuidores, consumidores y personal. Asegurar la existencia de empresas como «La Pradera» forma parte de asegurar el futuro de la zona en una economía como la de Cotopaxi, donde cada vínculo productivo cuenta. La cuestión de la sucesión en la gestión no puede quedar sin resolver. Hay que priorizarla estratégicamente.

3.1. Justificación

Las empresas dedicadas a la producción y distribución de alimentos en el sector agroindustrial ecuatoriano, especialmente en la provincia de Cotopaxi, se enfrentan a un

problema acuciante: garantizar la continuidad de la dirección mediante una planificación organizada de la sucesión. Un ejemplo de este problema puede verse en la empresa de cereales «La Pradera», con sede en la provincia. La falta de un plan formal de sucesión para sus cargos directivos ha sido identificada como un riesgo latente tanto para su sostenibilidad operativa como para la preservación de su cultura organizacional, a pesar de que ha sido reconocida como un actor importante en la industria alimentaria local.

Uno de los resultados más frecuentes de una planificación sucesoria inadecuada, según el estudio realizado en el «Plan de sucesión basado en competencias para ENACO S.A.» (2021), es la improvisación en la asignación de puestos críticos, lo que da lugar a la discontinuidad operativa, la pérdida de conocimiento institucional y el deterioro del entorno laboral. Según la misma fuente, los trabajadores suelen creer que no hay oportunidades reales de promoción profesional dentro de la empresa, ya que hay una escasez de formación dirigida a fomentar el liderazgo futuro.

Según un análisis interno realizado en el primer semestre de 2024, La Pradera carecía de un inventario actualizado de competencias y de una estrategia clara de sustitución para cada uno de los nueve puestos directivos que ocupaba en ese momento. Mónica Alexandra Falconí Hidalgo (Finanzas), José Martín Simón Bassil (Recursos Humanos), José Simón Frías (Director General), Normas Janeth Pérez Moreno (Compras), Michael Zeidan Kahhat (Producción), Nataly María Simón Bassil (Subgerente), Mirian Carina Simón Frías (Ventas), Óscar Crespata (Control de Calidad) y Luis Fabián Berrazueta Batallas (Nuevos Productos) son los actuales ejecutivos. Dado que algunos de estos ejecutivos llevan más de 25 años en la empresa, la corporación se encuentra en una situación precaria debido a la concentración de la gestión operativa y estratégica en un pequeño grupo sin procesos oficiales de sustitución.

Según el «Informe sobre el plan de sucesión de ENACO» (2021), las empresas agroindustriales que no cuentan con un plan de sucesión corren el riesgo de perder hasta el 40 % de su experiencia operativa en los primeros seis meses tras la jubilación de un alto directivo. Este tipo de pérdida perjudica directamente las relaciones con los proveedores, los distribuidores y los consumidores, además de perturbar las operaciones.

Sin embargo, el «Plan de Sucesión para TUCSON» (Moscoso, 2007) señala que, si se implementa correctamente, este tipo de plan puede aumentar la capacidad de respuesta de la organización ante situaciones críticas hasta en un 30 %, reducir la rotación de personal clave en un 25 % y acelerar el desarrollo de nuevos líderes en un 35 % durante los dos primeros años. Estas cifras no son meras estimaciones, sino que han sido verificadas en situaciones similares

y fructíferas, lo que pone de relieve la necesidad de crear una estrategia bien organizada en el contexto de «La Pradera».

Además, las circunstancias locales respaldan esta necesidad. La migración laboral continua de Cotopaxi hacia ciudades como Quito y Ambato dificulta la retención del talento local con cualidades de liderazgo. Más del 60 % de las medianas empresas de la región afirman tener dificultades para cubrir puestos directivos debido a la falta de candidatos competentes, y el 48 % de ellas han optado por recurrir a costosos y poco sostenibles procedimientos de contratación externa, según la Cámara de Industrias de Cotopaxi (2023).

A la luz de esta situación, esta investigación se justifica como una solución tangible a un problema estructural. Establecer procedimientos para formar, evaluar y desarrollar el capital humano que se ajusten a las necesidades reales de la empresa y del sector es tan importante como garantizar la disponibilidad de sustitutos. Basándose en la experiencia metodológica de organizaciones como ENACO y TUCSON, la metodología propuesta incluye un enfoque cuantitativo basado en el modelo de competencias y la identificación de las carencias.

Al implementar un plan de sucesión ejecutiva, La Pradera tiene una oportunidad estratégica para mejorar la sostenibilidad de su organización. Además de fortalecer la estabilidad de la empresa, esto le permitirá consolidarse como un modelo de gestión eficaz del personal en el sector agroindustrial de Ecuador. Según González y Ríos (2023), la falta de este mecanismo podría poner en peligro hasta el 45 % de la eficiencia operativa en circunstancias de jubilaciones no planificadas. Esto subraya la necesidad de abordar esta demanda desde un punto de vista técnico, estratégico y contextualizado.

3.2. Pregunta de investigación

¿Cómo se puede fortalecer la continuidad estratégica y operativa del nivel directivo en una empresa de distribución de alimentos en la provincia de Cotopaxi?

3.3. Objetivos de la investigación

3.3.1. Objetivo General

- Establecer un plan de sucesión para los niveles directivos en una empresa del sector alimentario en la provincia de Cotopaxi.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Sustentar teóricamente el diseño e implementación de un plan de sucesión en los niveles directivos, a partir de enfoques actuales de gestión organizacional y desarrollo del talento.
- Diagnosticar la viabilidad de un plan de sucesión en los niveles directivos de una empresa de distribución de alimentos de la provincia de Cotopaxi, considerando factores estructurales, humanos y estratégicos.
- Identificar los cargos directivos clave y las competencias requeridas para estructurar un plan de sucesión efectivo en una empresa del sector alimentario de Cotopaxi.

Tabla 1

Cronograma de objetivos, actividades, resultados y recursos de la investigación

Objetivo Específico	Actividades	Cronograma	Producto Esperado
Sustentar teóricamente el diseño e implementación de un plan de sucesión en los niveles directivos, a partir de enfoques actuales de gestión organizacional y desarrollo del talento.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una revisión sistemática de literatura académica y científica sobre sucesión directiva. ▪ Analizar modelos conceptuales y teóricos aplicables a la sucesión en contextos organizacionales. ▪ Estudiar casos exitosos de empresas que han implementado planes de sucesión en niveles directivos. ▪ Contrastar enfoques de desarrollo del talento y gestión del conocimiento. 	Semanas 1 a 5	Marco teórico del estudio fundamentado en modelos y evidencias actuales.
Diagnosticar la viabilidad de un plan de sucesión en los niveles directivos de una empresa de distribución de alimentos de la provincia de Cotopaxi, considerando factores estructurales, humanos y estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar instrumentos de recolección de información (entrevistas, encuestas). ▪ Aplicar entrevistas a directivos, mandos medios y personal estratégico. ▪ Procesar y analizar los datos recolectados para identificar barreras y oportunidades. 	Semanas 6 a 12	Informe de diagnóstico organizacional sobre la viabilidad del plan de sucesión.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Validar los hallazgos con observaciones de campo y revisión documental. 		
<p>Identificar los cargos directivos clave y las competencias requeridas para estructurar un plan de sucesión efectivo en una empresa del sector alimentario de Cotopaxi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar los puestos clave dentro del nivel jerárquico directivo. ▪ Revisar y actualizar los perfiles de cargo actuales. ▪ Establecer un mapa de competencias técnicas y estratégicas necesarias para cada posición. ▪ Sistematizar los resultados como insumo para la propuesta del plan de sucesión. 	<p>Semanas 13 a 16</p>	<p>Documento técnico con la estructura de niveles directivos y sus competencias asociadas.</p>

3.4. Beneficiarios del Proyecto

El reto para La Pradera, empresa cerealista con sede en la provincia de Cotopaxi, es mantener la continuidad del liderazgo mediante la implantación de un sólido plan de sucesión. El equipo directivo de esta prestigiosa empresa agroindustrial ha desempeñado un papel fundamental en la expansión y el posicionamiento de la empresa a lo largo de los años. Sin embargo, la ausencia de un plan de sucesión claro podría poner en peligro la estabilidad operativa y la dirección estratégica, especialmente en caso de que la actual dirección se jubile o se ausente durante un periodo prolongado, como ocurre en muchas empresas del sector agroalimentario de Ecuador.

Los empleados que actualmente ocupan o desean ocupar puestos directivos en La Pradera se beneficiarán directamente de esta iniciativa. La identificación y preparación de futuros directivos mediante la formación en habilidades, programas de desarrollo profesional y apoyo sistemático será posible gracias a la creación y ejecución de un plan de sucesión. Al crear expectativas de desarrollo razonables y aumentar la claridad sobre las posibles trayectorias profesionales dentro de la empresa, se contribuirá a mejorar el compromiso organizativo. Además de garantizar la continuidad operativa, García (2024) afirma que «contar con directivos bien formados también fomenta una cultura de innovación y resiliencia» (p. 42). Estos profesionales serán más capaces y seguros a la hora de asumir nuevas tareas gracias a la formación continua y a la difusión de información importante.

El actual equipo directivo también se beneficiará enormemente de ello. Podrán liderar con mayor previsión, transferir sus conocimientos de forma ordenada y fortalecer el legado de

la organización si cuentan con un plan de sucesión bien organizado. Este procedimiento facilita la tutoría y permite la difusión gradual e intencionada de los conocimientos implícitos adquiridos a lo largo de años de experiencia a las generaciones más jóvenes. De este modo, se mantiene intacta la cultura institucional, se evita la pérdida de conocimientos estratégicos y se garantiza la coherencia en la toma de decisiones, incluso en tiempos de cambio. Villacís (2023) lo señala al afirmar que «aumentar el liderazgo organizacional reduce la incertidumbre de los empleados, lo que fomenta un entorno de trabajo positivo y un mejor rendimiento colectivo» (p. 60).

Los beneficios indirectos también se extenderán a los trabajadores de otros niveles de la organización. Un entorno con una estructura jerárquica y un liderazgo claros fomenta la estabilidad, mejora la comunicación interna y reduce los conflictos y la rotación de personal. Los trabajadores podrán desempeñar sus funciones con mayor seguridad, ya que creerán que la empresa cuenta con preparativos sólidos para seguir funcionando en caso de emergencia. Este entorno estable repercute positivamente en el rendimiento general de la empresa y en su capacidad para gestionar los problemas externos.

La comunidad indígena Cotopaxi es otra categoría de beneficiarios indirectos. Como empresa ancla del sector agroindustrial, la longevidad y estabilidad de La Pradera garantizan el mantenimiento del empleo, la renovación de acuerdos con proveedores regionales y el suministro constante de alimentos a la provincia y otras partes del país. Cualquier mejora en la gestión de la empresa repercute directamente en el nivel de vida de las familias vinculadas a esta cadena productiva, en una región donde la industria agroalimentaria es uno de los principales motores económicos. En este sentido, la influencia del proyecto trasciende los límites de la organización y se extiende al avance socioeconómico de la zona.

El plan de sucesión creado para La Pradera puede servir como modelo repetible para otras empresas agroindustriales que se enfrentan a problemas similares desde el punto de vista sectorial. La experiencia ha demostrado que los planes de sucesión eficaces en empresas rentables no solo mejoran la estructura organizativa interna, sino que también contribuyen a la profesionalización del sector. En las empresas productivas, «los modelos de sucesión exitosos contribuyen a establecer buenas prácticas en la gestión del liderazgo, promoviendo el desarrollo organizacional sostenible», según Ramírez (2023) (p. 51). Al demostrar que una planificación estratégica eficaz puede mejorar el rendimiento institucional sin cambiar la identidad de la empresa, la iniciativa tiene el potencial de establecer un estándar para otras empresas del mismo sector.

4. Fundamentación Científica Técnica

5.1. Antecedentes

En industrias productivas como la agroalimentaria, la planificación de la sucesión directiva se ha convertido en los últimos años en una táctica clave para garantizar la sostenibilidad de las organizaciones. La necesidad de preservar la continuidad del liderazgo, especialmente en empresas familiares o gestionadas de forma centralizada, ha dado lugar a una serie de estudios realizados en Ecuador y América Latina que muestran cómo la sucesión

planificada afecta directamente a la transferencia de conocimientos de la organización, la retención del talento y la estabilidad de los procesos.

La tesis de Malpica (2021), «Diseño de un plan de sucesión basado en competencias para puestos críticos de la Empresa Nacional de Coca (ENACO)», es un precedente pertinente. Con el fin de identificar las funciones clave y las habilidades correspondientes, esta investigación, que se llevó a cabo en una empresa agroindustrial de Perú, utilizó una técnica descriptiva y administró cuestionarios estructurados a mandos intermedios y altos directivos. Según la investigación, el 58 % de los puestos importantes no tenían un sucesor designado, lo que provocaba un alto nivel de dependencia de determinadas personas. El producto final fue un modelo de sucesión por fases que incluía el análisis de las deficiencias, la cartografía del talento, la identificación de los puestos cruciales y la planificación de la trayectoria profesional individual.

Moscoso (2007) creó el proyecto «Plan de sucesión para la empresa industrial TUCSON utilizando un modelo de competencias» en Ecuador, que se centró en una organización industrial nacional. El autor descubrió, a partir de la observación participante y de entrevistas, que la organización había experimentado interrupciones operativas como consecuencia de cambios bruscos en la dirección, lo que había tenido un efecto perjudicial en la forma de llevar a cabo iniciativas clave. La investigación sugirió el uso de herramientas como un diccionario de competencias y matrices de evaluación para los candidatos internos con el fin de elaborar un plan de sucesión acorde con el modelo de competencias funcionales. Durante el primer año de aplicación, la ejecución del plan mejoró en un 35 % la preparación de los empleados para desempeñar funciones críticas.

En su tesis de 2020, «La planificación de la sucesión como herramienta administrativa para innovar en la gestión del talento humano en ARYES», Castellanos y Rivas hicieron hincapié en la necesidad de reforzar la continuidad del liderazgo en las empresas relacionadas con la alimentación en El Salvador. Según el estudio, que combinó métodos mixtos, como el análisis de documentos y entrevistas semiestructuradas, el 72 % del personal directivo carecía de una estrategia de sustitución. Por lo tanto, basándose en el rendimiento y el potencial, los autores sugirieron un enfoque de detección temprana del talento que incluyera retroalimentación continua y tutoría.

En su artículo «Gestión del talento y sucesión en empresas agrícolas familiares en el Maule», Suárez y Villena (2018) investigaron la situación de la empresa agrícola chilena Coagra a escala mundial. Los autores llegaron a la conclusión de que la planificación de la sucesión mejora la eficiencia interna y fortalece la reputación de la institución entre las partes

interesadas externas, incluidos bancos, grupos comerciales e inversores, tras aplicar una metodología cuantitativa a tres empresas medianas del sector. Una de las conclusiones más significativas fue que los conflictos intergeneracionales en la toma de decisiones estaban directamente relacionados con la falta de un plan de sucesión. Estos conflictos se abordaron mediante la inclusión de acuerdos formales de gobernanza interna y procedimientos de tutoría.

En su investigación, «Factores que influyen en la planificación de la sucesión en las empresas familiares del sector alimentario en la Sierra ecuatoriana», Pérez y Hidalgo (2023) utilizaron una muestra de 15 empresas de las provincias de Tungurahua y Cotopaxi. Los autores utilizaron análisis factorial y encuestas estructuradas para determinar que los principales obstáculos eran la ausencia de una planificación temprana de la sucesión, el miedo a perder el control y la falta de procedimientos. A pesar de que los fundadores se acercaban a la jubilación, el estudio reveló que el 80 % de las empresas contaban con un procedimiento establecido para planificar la sucesión en la dirección.

Otra contribución significativa proviene de Gómez y Salinas (2022), quienes examinaron el impacto de la planificación de la sucesión en la preservación del conocimiento estratégico en su trabajo «Gestión del conocimiento y sostenibilidad en empresas agroindustriales de Manabí». A través del análisis de contenido y entrevistas en profundidad, llegaron a la conclusión de que las empresas con planes de sucesión más sólidos también eran más capaces de gestionar la innovación, adaptarse a los cambios ambientales y reducir la rotación del personal directivo intermedio.

El análisis de Quispe y Gonzales (2020) sobre la experiencia de la empresa peruana Lácteos San Antonio sirve como otro ejemplo. Descubrieron que, al poner en marcha un plan de sucesión con asistencia técnica, pudieron reducir los conflictos provocados por los cambios en el liderazgo en un 32 % y mejorar la retención del personal importante en un 27 %. Este ejemplo respalda la idea de que la planificación de la sucesión sirve como herramienta para la coherencia organizativa, además de para la gestión.

Este contexto muestra la eficacia de los planes de sucesión como salvaguardias contra importantes cambios en el liderazgo, para mantener el conocimiento tácito, mejorar la percepción de la equidad organizacional y fomentar el avance profesional del talento interno. Además, ofrece un respaldo empírico a la necesidad de implementar estos procesos, especialmente en empresas agroalimentarias como La Pradera.

Del análisis de los trabajos citados se desprende que existe consenso académico sobre la necesidad de institucionalizar los procesos de sucesión en las empresas familiares o agroindustriales, especialmente en situaciones en las que no existen mecanismos formales para

preparar a los sucesores o en las que el liderazgo se concentra en un número reducido de personas. En consonancia con esta tendencia, el presente estudio pretende ofrecer un enfoque metodológico viable y contextualizado, proponiendo un plan de sucesión directiva adaptado a las necesidades de una empresa real situada en Cotopaxi.

5.2. Fundamentación Teórica

5.2.1. Fundamentos del plan de sucesión

5.2.2. Definición de plan de sucesión y su importancia organizacional

La planificación de la sucesión organizacional es un enfoque proactivo que ayuda a las empresas a prepararse de forma metódica para posibles cambios en la alta dirección. Se trata de un proceso deliberado que incluye la búsqueda, evaluación, formación y retención del talento con capacidad para asumir puestos de liderazgo dentro de la empresa. Según Rothwell (2010), es una herramienta que mantiene la cultura organizacional, minimiza los vacíos de poder y garantiza la continuidad del conocimiento institucional.

Este proceso de planificación debe considerarse una herramienta para mantener la visión y los valores de la empresa a lo largo del tiempo, no solo una forma de sustituir un puesto de trabajo. Chiavenato (2022) afirma que un plan de sucesión sirve como un marco imperceptible que fortalece la estructura organizativa durante los cambios inevitables provocados por dimisiones, jubilaciones o incluso circunstancias imprevistas. Cuando se organiza correctamente, esta estrategia sirve como base que permite a las empresas continuar su trayectoria estratégica sin interrupciones.

Las empresas que cuentan con un plan de sucesión claro demuestran que son conscientes de la importancia de garantizar el legado del liderazgo y de institucionalizar la toma de decisiones. Sin una preparación adecuada, la sucesión puede dar lugar a conflictos internos, decisiones precipitadas, la pérdida de información importante y un deterioro de la gobernanza interna. Fernández (2023) advierte que una de las principales razones por las que fracasan las empresas familiares y las pymes es la improvisación en la planificación de la sucesión, especialmente en sectores en los que el liderazgo da prioridad tanto a la visión operativa como a la estratégica.

Además, el papel integrador del plan de sucesión lo hace relevante. Describe los programas de formación y apoyo que preparan a los candidatos para asumir tareas desafiantes, además de identificar posibles sucesores. Según Boyatzis (2018), una planificación exitosa de la sucesión requiere evaluaciones continuas del rendimiento y el potencial de liderazgo de los

trabajadores, con el fin de crear vías de desarrollo interno que sirvan de fuente de inspiración y de medio para retener el talento.

Además, este tipo de planificación mejora la reputación de la organización entre las partes interesadas. Las empresas que demuestran que están preparadas para afrontar los cambios con estructura y visión estratégica son consideradas más sólidas y viables por los inversores, los socios comerciales y los clientes. Las empresas que se adhieren a estas directrices prometen confianza institucional y un compromiso sincero con su viabilidad a largo plazo. Gallo (2020) afirma que «una planificación bien estructurada del éxito del proyecto fortalece la institución» (p. 93) con el fin de demostrar a las partes interesadas que la organización tiene un futuro más allá de sus líderes actuales. Como consecuencia, mejora la reputación de la empresa, se establecen relaciones estratégicas y el entorno externo se percibe como menos peligroso.

La gestión del conocimiento también depende en gran medida del plan de sucesión. Según Nonaka y Takeuchi (1995), la experiencia de los ejecutivos de una empresa incluye una cantidad significativa de su información clave. Cuando hay un traspaso planificado y progresivo, este conocimiento tácito, que no necesariamente está registrado, puede transferirse. La falta de este mecanismo puede dar lugar a una pérdida irreversible de capital intelectual, especialmente en empresas como las agroindustriales, que dependen de juicios especializados o procedimientos tecnológicos.

Otra ventaja adicional se refiere a la cultura de desarrollo profesional de la organización. Cuando se implementa un plan de sucesión, los miembros del personal ven que existen perspectivas reales de promoción, lo que los motiva y reduce drásticamente las tasas de rotación. Según Robles y Vega (2022), una razón común para la fuga de talentos es la falta de oportunidades profesionales, lo que puede abordarse mediante la implementación de planes de sucesión transparentes, igualitarios, y basados en el mérito.

Además, la sucesión planificada reduce el posible impacto emocional que pueden tener las transiciones directivas. El papel del directivo está directamente vinculado a la identidad de la institución en muchas empresas, especialmente en las familiares. Sin un procedimiento de transición adecuado, la salida de esa figura emblemática puede dar lugar a disputas de poder, paralización operativa o incluso a una pérdida de confianza en la misión de la empresa. Según Lavado (2024), «la sucesión debe entenderse como una transformación gestionada con inteligencia organizativa y respeto por la trayectoria, más que como un cambio de nombre en un cargo» (p. 102).

La planificación de la sucesión se vuelve crucial en entornos donde las decisiones estratégicas se toman de forma centralizada, como es el caso de muchas empresas agroindustriales. Además de establecer la dirección comercial, las funciones de gestión también supervisan el control de calidad, las interacciones interinstitucionales y los procedimientos técnicos. Al trabajar en un sector tan delicado como el alimentario, La Pradera debe asegurarse de que cualquier cambio en la gestión no comprometa la trazabilidad de sus operaciones ni la confianza de sus proveedores y consumidores.

No es adecuado considerar el plan de sucesión como un instrumento estático. Su adaptabilidad a los cambios organizativos, el desarrollo de las habilidades necesarias y la aparición de nuevos talentos internos es lo que lo hace exitoso. Según Ramírez (2023), la planificación de la sucesión debe revisarse periódicamente, incluirse en los procedimientos de evaluación del potencial humano y estar en consonancia con los objetivos estratégicos de la empresa.

En definitiva, la planificación de la sucesión es un signo externo de la madurez de una organización. Preservar la filosofía de gestión, la experiencia adquirida y la visión institucional a lo largo del tiempo es tan importante como evitar un vacío de liderazgo. Además de garantizar su continuidad operativa, las empresas que comprenden esta dimensión también consolidan una filosofía de gestión basada en la responsabilidad, la visión y la excelencia directiva.

5.2.3. Enfoque estratégico de la sucesión directiva

La sucesión en la dirección se convierte en un instrumento útil para el crecimiento institucional cuando se incluye en la lógica estratégica de una organización, en lugar de ser una técnica reactiva ante un posible vacío de liderazgo. Esta estrategia tiene como objetivo desarrollar los perfiles de los futuros líderes que garantizarán la continuidad del modelo de negocio, el cumplimiento de los objetivos de la organización y la sostenibilidad a lo largo del tiempo, además de cubrir los puestos vacantes. Como resultado, la planificación de la sucesión funciona como una extensión de la visión corporativa y se integra en el marco de pensamiento estratégico de la organización.

Para considerar la sucesión directiva como una medida estratégica, el cambio organizativo debe estar en consonancia con los objetivos de desarrollo, transformación o

adaptación de la empresa. Rothwell (2010) afirma que este tipo de planificación debe incluir la cultura institucional, las tendencias del mercado, los avances tecnológicos en el sector y los posibles estudios medioambientales. En otras palabras, no basta con determinar quién es capaz de ocupar un puesto, sino que también hay que predecir el tipo de liderazgo que se necesitará para superar los obstáculos que se presenten.

Según este punto de vista, el plan de sucesión se convierte en un instrumento para prever las demandas futuras de liderazgo. Según García y Ruiz (2021), «la claridad con la que la organización ha definido su estrategia a medio y largo plazo, ya que esto permite proyectar las competencias que serán críticas en los próximos ciclos de desarrollo», es lo que determina una buena planificación de la sucesión (p. 62). Para facilitar la coherencia orgánica entre los objetivos de la organización y sus líderes, el plan de sucesión y el plan estratégico institucional deben estar en comunicación continua.

La necesidad de seleccionar y desarrollar ejecutivos que apoyen y defiendan los objetivos de la empresa demuestra aún más la importancia de esta integración estratégica. El enfoque estratégico tiene como objetivo mantener una continuidad reflexiva, es decir, una continuidad que defienda la misión de la empresa al tiempo que presenta oportunidades para la innovación y la transformación, en lugar de una continuidad mecánica. Según Bass y Avolio (1994), un componente clave de la planificación estratégica de la sucesión debe ser el liderazgo transformacional, que se basa en la capacidad de motivar, inspirar y prever el cambio.

Por lo tanto, crear un plan de sucesión que esté en consonancia con la estrategia organizativa implica aprender ciertas técnicas de gestión que se adapten al entorno técnico, social y competitivo de la empresa. Esto implica una evaluación metódica de la capacidad proyectiva de los posibles sucesores, es decir, su capacidad para gestionar la innovación, liderar en situaciones impredecibles, mantener relaciones externas importantes y guiar a los equipos hacia el logro de objetivos transformadores, así como su rendimiento actual.

El departamento de Recursos Humanos es fundamental en este sentido, ya que actúa como puente entre el objetivo estratégico y los procedimientos para el desarrollo de los recursos humanos. Los recursos humanos no trabajan solos en esto, sino que la alta dirección, los directores de área y las organizaciones de gobierno corporativo participan en este esfuerzo institucional. La capacidad del plan de sucesión para conectarse con los sistemas de gestión del rendimiento, planificación del talento y supervisión estratégica de la organización es fundamental para su eficacia, como señala Lavado (2024) (p. 101).

Sin embargo, el enfoque estratégico exige institucionalizar la sucesión como un proceso continuo, en lugar de un evento puntual. Esto implica llevar a cabo evaluaciones periódicas de

las vulnerabilidades de la estructura directiva, mantener un inventario actualizado de las competencias del personal directivo intermedio y poner en marcha programas de formación para ejecutivos con el fin de subsanar las deficiencias detectadas. En este sentido, el plan de sucesión sirve de base para el desarrollo gradual del liderazgo de la organización, además de responder a situaciones de emergencia.

De manera similar, la planificación de la sucesión debe realizarse desde un punto de vista sistémico, ya que un cambio en el liderazgo afecta no solo al ámbito jerárquico, sino también a la cultura, el clima organizacional, los grados de cohesión y la confianza institucional. Por ello, el proceso debe planificarse como un ciclo completo que tenga en cuenta cuándo iniciar la transferencia, cómo incluir al sucesor en la toma de decisiones y los sistemas de apoyo que contribuyen a la legitimación interna.

Las empresas medianas como La Pradera, que se dedican a sectores delicados como el alimentario, conceden especial importancia al aspecto estratégico de la sucesión en la dirección. Las decisiones de la alta dirección tienen un impacto directo en la trazabilidad, los procesos de fabricación, el cumplimiento normativo y las relaciones con las partes interesadas externas. Por lo tanto, garantizar que los sucesores estén preparados desde un punto de vista estratégico garantiza que comprendan no solo los aspectos técnicos de sus futuras funciones, sino también todo el entorno de la empresa.

Cabe mencionar que para abordar la sucesión directiva de forma deliberada es necesario contar con criterios de selección abiertos, bien fundamentados e institucionalmente coherentes. Cubrir una vacante es solo una parte del trabajo; otra es garantizar que se mantenga una forma de actuar, pensar y representar a la empresa. Según Ramírez (2023), «una empresa madura cultiva el liderazgo como un recurso crítico que sostiene su visión a lo largo del tiempo; no lo improvisa» (p. 89).

5.2.4. Diferencias entre sucesión planificada y sucesión reactiva

Hay dos formas muy diferentes de gestionar la sucesión en el ámbito directivo: la improvisación en respuesta a demandas urgentes o la planificación sucesoria. Mientras que la segunda suele surgir como respuesta a circunstancias imprevistas que provocan inestabilidad en la estructura organizativa, la primera responde a una lógica proactiva dirigida por una visión institucional a largo plazo. La calidad de los resultados, el nivel de preparación del sucesor y las implicaciones para la organización son los factores que distinguen la sucesión planificada de la sucesión reactiva, además del tiempo.

La base de la sucesión planificada es un proceso avanzado y estructurado que permite identificar los puestos clave del organigrama, evaluar el potencial de los empleados, crear itinerarios de formación y apoyo, y, finalmente, integrar gradualmente al nuevo directivo en sus responsabilidades. Esta estrategia reduce los riesgos operativos durante la transición, garantiza la transferencia de información importante y fortalece la confianza institucional. Rothwell (2010) afirma que este tipo de sucesión es «una expresión de madurez institucional y visión estratégica que garantiza la continuidad del liderazgo sin comprometer la estabilidad ni los valores de la empresa» (p. 89).

La sucesión reactiva, por otro lado, se caracteriza a menudo por la precipitación, la improvisación y la falta de normas formales para seleccionar a los nuevos líderes. Suele iniciarse cuando un ejecutivo abandona la empresa de forma inesperada, dimite, se jubila o fallece sin que exista una estrategia para sustituirlo. Además de crear vacíos de poder, esta estrategia puede dar lugar a decisiones influidas por vínculos familiares, relaciones personales o presiones internas, lo que pone en peligro el gobierno corporativo y la eficacia del liderazgo. El futuro de la empresa queda en manos de juicios que no son necesariamente lógicos ni acordes con la visión institucional cuando se «reacciona sin planificar», como advierte Lavado (2024, p. 104).

Las normas objetivas, como las evaluaciones del rendimiento, los inventarios de competencias, el potencial de liderazgo y la adecuación a la cultura organizativa, sirven de base para la sucesión planificada. Por el contrario, los métodos reactivos suelen dar prioridad a la disponibilidad inmediata por encima de la idoneidad, y los criterios son más subjetivos. Esta discrepancia metodológica afecta significativamente a la percepción del personal sobre la equidad y la transparencia del proceso, además de a la eficacia del nuevo directivo.

La gestión del conocimiento es otra diferencia significativa entre ambas estrategias. Las fases de tutoría, retroalimentación y socialización del conocimiento tácito que poseen los líderes que se marchan forman parte del proceso de sucesión planificado. Al compartir la información, se mantienen las mejores prácticas institucionales y se refuerza la continuidad operativa. Por otro lado, en los procesos reactivos, la salida repentina de un líder suele interrumpir el flujo de información, lo que provoca la desarticulación de los equipos y socava procedimientos cruciales. Según Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento organizacional no se transmite de forma natural, sino que necesita entornos diseñados para preservarlo y difundirlo, lo cual es difícil de encontrar en situaciones de sucesión improvisada.

También es fundamental recordar que la sucesión planificada refuerza la credibilidad del nuevo directivo. El sustituto cuenta con la confianza del equipo y con el apoyo institucional,

ya que ha sido elegido y preparado con antelación. Esta legitimidad es esencial, ya que facilita su integración en el puesto, reduce la oposición interna y fomenta un ambiente de trabajo positivo. Por el contrario, una sucesión reactiva puede generar incertidumbre, suscitar inquietudes y erosionar el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, especialmente si el proceso es opaco o el sustituto no tiene una trayectoria probada dentro de la organización.

Las diferencias entre estas dos formas de sucesión se hacen aún más evidentes en entornos económicos como la agroindustria, donde los procedimientos son muy sensibles a la experiencia, la toma de decisiones estratégicas y la coordinación entre varios actores. La falta de procesos de sucesión preparados pone en grave peligro a una empresa como La Pradera, cuya estructura operativa depende en gran medida del liderazgo técnico y estratégico de sus ejecutivos. Sin un plan institucional, la salida repentina de la dirección puede provocar interrupciones en la cadena de suministro, rescisión de contratos, retrasos logísticos o problemas con la trazabilidad de los productos.

Según varios estudios académicos, las empresas que utilizan procedimientos de sucesión organizados observan una mejora de los indicadores de rendimiento durante los periodos de transición, un mayor compromiso del talento interno y una reducción de las tasas de abandono en puestos críticos. Las organizaciones que forman y enseñan a sus sucesores desde dentro «no solo refuerzan su continuidad, sino también su cultura organizativa», según Boyatzis (2018) (p. 77). Esta afirmación coincide con los resultados de estudios como el de García y Ruiz (2021), que muestran una relación favorable entre el rendimiento sostenido durante la transición del liderazgo y la calidad del plan de sucesión.

Además de la puntualidad, la madurez institucional, la transparencia en la gestión, la sostenibilidad del conocimiento y la legitimidad del nuevo liderazgo son otros factores que distinguen la sucesión planificada de la sucesión reactiva. Adherirse a la planificación de la sucesión no implica esperar un sucesor de inmediato, sino aceptar la responsabilidad de crear el futuro de la organización desde el presente utilizando estándares técnicos, estratégicos y morales. «Cuando se planifica, la sucesión no es una interrupción, sino una evolución ordenada del liderazgo que respeta el pasado y proyecta el futuro», escribe el autor Ramírez (2023) (p. 91).

5.2.5. Objetivos estructurales del plan de sucesión en empresas privadas

Tabla 2*Diferencias entre sucesión planificada y sucesión reactiva*

criterio	Sucesión Planificada	Sucesión Reactiva
Anticipación	Se define con antelación y se alinea al plan estratégico de la organización.	Se ejecuta solo cuando la vacante ya existe o se produce de forma imprevista.
Objetivo principal	Asegurar la continuidad del liderazgo con una visión de largo plazo.	Resolver de forma inmediata una vacante crítica.
Identificación de talento	Basada en evaluaciones sistemáticas de desempeño y potencial.	Se recurre a candidatos disponibles o conocidos sin una evaluación estructurada.
Preparación del sucesor	Incluye formación progresiva, acompañamiento, mentoría y transferencia de conocimientos.	Suele carecer de procesos de inducción o preparación específica.
Impacto organizacional	Minimiza el riesgo de inestabilidad y asegura coherencia en la toma de decisiones.	Genera incertidumbre, desalineación estratégica y pérdida de continuidad operativa.
Tiempo de transición	Se planifica de forma gradual, con fases de adaptación supervisadas.	La transición suele ser abrupta y desorganizada.
Clima organizacional	Favorece la confianza, el sentido de justicia y el compromiso del equipo.	Puede generar tensiones internas, malestar o percepción de arbitrariedad.
Preservación del conocimiento	Se garantiza mediante procesos formales de transferencia y documentación.	Existe un alto riesgo de pérdida de conocimiento tácito e histórico.
Costo institucional	Es una inversión estratégica en capital humano.	Puede implicar mayores costos derivados de errores, rotación o baja eficiencia.

Como herramienta de planificación institucional, el plan de sucesión es más que una simple solución operativa para la posible ausencia de un directivo. Su desarrollo y ejecución

tienen como objetivo alcanzar una serie de metas estructurales que, a largo plazo, mejoran el capital humano, fortalecen el marco de gobernanza y consolidan la sostenibilidad de la organización. Estas metas asumen un papel crucial en las empresas privadas, ya que la continuidad y la competitividad de la empresa se ven fuertemente afectadas por la calidad de las decisiones estratégicas.

Garantizar la continuidad del liderazgo organizacional sin interferir en la implementación del plan estratégico ni socavar la visión de la institución es uno de los principales objetivos de la planificación de la sucesión. «Las organizaciones sostenibles no son aquellas que dependen de personas clave, sino aquellas que saben cómo formar y delegar en quienes continuarán la misión con igual o mayor eficacia», afirma Rothwell (2010) (p. 94). Este propósito sugiere que las decisiones sobre la sucesión en la dirección deben estar en consonancia con la cultura, los valores y los objetivos de la empresa.

Preservar la información importante acumulada en los niveles directivos es un segundo objetivo fundamental. Muchas empresas privadas, en particular las que tienen una estructura piramidal o son de propiedad familiar, cuentan con directivos que poseen una gran cantidad de conocimientos operativos, técnicos y estratégicos que no se han sistematizado de forma sistemática. Mediante la implantación de procedimientos de tutoría, transferencia y documentación que permitan su conservación activa, un plan de sucesión bien diseñado tiene por objeto evitar que este capital intelectual se pierda cuando sus propietarios se marchen. «La transmisión del conocimiento tácito requiere algo más que simples documentos: exige una cultura de acompañamiento, observación y reflexión compartida», advierten Nonaka y Takeuchi (1995) (p. 87).

Una de las principales prioridades del plan de sucesión es el desarrollo del talento interno. Además de reducir los gastos relacionados con los procedimientos de selección externos, las organizaciones privadas que reconocen y desarrollan a sus líderes potenciales desde el principio también refuerzan una cultura de lealtad, meritocracia y desarrollo profesional entre sus empleados. Según Boyatzis (2018), «el compromiso de los empleados se convierte en una visión compartida cuando una organización proyecta vías de desarrollo claras» (p. 81). De este modo, la planificación de la sucesión se convierte en una herramienta para motivar a las personas y alinear sus expectativas con los objetivos de la institución.

El fortalecimiento de la gobernanza interna el conjunto de directrices, procedimientos y conexiones que rigen el funcionamiento y el control de una empresa es otro objetivo estratégico de la estrategia. La planificación de la sucesión permite la asignación ordenada del

poder, minimiza los conflictos de intereses y fomenta la confianza entre las partes interesadas internas y externas de las organizaciones privadas, donde las decisiones importantes suelen ser tomadas por un pequeño número de personas. Además de crear estabilidad en términos de operaciones, esta previsión también mejora la reputación de la empresa entre los inversores, los clientes y los socios comerciales.

Mejorar la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios del entorno es otro de los objetivos del plan de sucesión. Quienes ocupan puestos de liderazgo deben adquirir nuevas habilidades como resultado del desarrollo del mercado o los cambios generacionales. De este modo, la planificación de la sucesión debe anticipar las necesidades futuras en lugar de limitarse a reproducir los perfiles actuales. Según Lavado (2024), «la sucesión inteligente se basa en anticipar el liderazgo que la organización necesitará para afrontar los retos emergentes, en lugar de reproducir estructuras» (p. 106).

Estos objetivos cobran especial importancia cuando se trata de empresas agroindustriales medianas como La Pradera. Debido al entorno altamente competitivo, la delicada naturaleza de sus procesos de fabricación y la necesidad de garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad, es necesario contar con un plan de sucesión directiva que no solo garantice la continuidad, sino que también fomente el potencial innovador y la visión estratégica de la organización. La formación de los aspirantes a directivos en gestión operativa, planificación financiera, liderazgo de equipos y relaciones institucionales forma parte de su preparación.

La consolidación de la cultura corporativa es otro de los objetivos del plan de sucesión. La empresa puede evitar que los cambios repentinos en el liderazgo oscurezcan sus procedimientos internos, creencias e ideales mediante la implementación de un proceso de transición fluido. Como sistema colectivo de significados, la cultura también se transmite a través de ceremonias de transferencia, declaraciones sobre la continuidad y las elecciones que marcan el inicio de una nueva era. «Una sucesión que respeta la identidad institucional refuerza la cohesión interna y el sentido de pertenencia», subrayan Robles y Vega (2022) (p. 109).

Institucionalizar los procedimientos de traspaso, es decir, convertir la sucesión de un acontecimiento puntual en una parte continua de la planificación organizativa, es uno de los objetivos estructurales más importantes del plan de sucesión. Para institucionalizar la gestión de la sucesión en la planificación estratégica, la evaluación del rendimiento organizativo y la gestión del talento humano, es necesario desarrollar normas, procesos, criterios de evaluación y sistemas de seguimiento.

En pocas palabras, la planificación de la sucesión en las empresas privadas tiene como objetivo ir más allá de las cuestiones operativas. Su alcance abarca aspectos de gobernanza, humanos, culturales y estratégicos. Una empresa demuestra visión de futuro y un compromiso sincero con la sostenibilidad cuando los reconoce y los integra en su lógica institucional. Según Ramírez (2023), «la sucesión es una apertura calculada al futuro, no un cierre» (p. 97).

5.3. Formación del plan de sucesión directiva

5.3.1. Etapas del proceso sucesorio: diagnóstico, identificación, desarrollo y transición

Una de las funciones estratégicas más importantes en la estructura de una organización contemporánea es la gestión del talento humano, que busca mejorar las capacidades individuales y colectivas de los trabajadores para apoyar el logro de los objetivos de la organización. La gestión del talento humano se basa en una visión sistemática que reconoce a las personas como la base del éxito de la organización, en contraste con la gestión convencional del personal, que se centraba en tareas procedimentales como el procesamiento de pagos o el control de la asistencia.

Este campo se ha desarrollado en respuesta a los cambios en el entorno empresarial, donde la capacidad de las organizaciones para contratar, desarrollar, inspirar y retener al personal clave es ahora a menudo más importante para la competitividad que el mero acceso a recursos financieros o tecnológicos. «El talento humano no es un recurso más, es el único capaz de gestionar otros recursos con visión estratégica», afirma Chiavenato (2022) (p. 31). Esta afirmación resume la importancia de una gestión eficaz del capital humano como elemento fundamental de la sostenibilidad empresarial.

Conceptualmente, la gestión del talento humano abarca un conjunto de procedimientos, normas y prácticas que abordan todas las etapas de la carrera profesional de un empleado dentro de la empresa, desde la contratación hasta el despido. La contratación y selección, la evaluación del rendimiento, la formación y el desarrollo, la remuneración, la planificación de la carrera profesional, la sucesión en la dirección y la rescisión del contrato son algunos de estos procedimientos. Todos y cada uno de estos componentes deben estar en consonancia con la cultura y el plan general de la organización (Chiavenato, 2017).

El aspecto integrado de esta materia es uno de sus pilares más sólidos. En lugar de considerarse un conjunto discreto de tareas administrativas, la gestión del talento es un sistema dinámico que interactúa constantemente con los entornos técnico, social y económico. Autores como Ulrich y Brockbank (2005) establecieron una estrategia global, argumentando que la

gestión de los recursos humanos debe ser capaz de aportar valor a los clientes, a los accionistas y a la comunidad en general, además de a los trabajadores.

Es importante reconocer y gestionar de forma proactiva el talento, que se define como la suma de los conocimientos, habilidades, actitudes y valores de una persona. Para ello, las empresas deben crear sistemas que les permitan ver el potencial de sus trabajadores más allá de su rendimiento actual. Según Boyatzis (2018), «la capacidad de aprendizaje, la adaptabilidad y la disposición a asumir nuevos retos son lo que distingue el rendimiento del potencial» (p. 66). Según este punto de vista, la gestión del talento implica tanto fomentar lo que se puede producir como gestionar lo que ya está establecido.

Alinear el crecimiento personal con los objetivos estratégicos de la organización es otro pilar esencial. El desarrollo de los empleados y los resultados empresariales son sinérgicos para las organizaciones que son capaces de establecer estrategias de formación, evaluaciones de competencias y programas de reconocimiento de acuerdo con sus objetivos estratégicos. Esta alineación fomenta una cultura de alto rendimiento y refuerza el sentimiento de pertenencia.

La gestión del talento humano es un componente esencial de la planificación de la sucesión. Esta área coordina de forma natural los procesos de sucesión organizativa a través de la gestión del conocimiento, la ejecución de planes de carrera, la creación de perfiles de liderazgo y la identificación temprana de habilidades. Como señala Ramírez (2023), «toda la estructura de gestión del talento, que debe crear las condiciones para que la sucesión sea posible, legítima y sostenible, es responsable de la planificación de la sucesión, y no solo la alta dirección» (p. 91).

La gestión del talento tiene un papel aún más crítico en sectores como la agricultura, donde la estabilidad operativa depende principalmente de juicios técnicos expertos. Empresas como La Pradera necesitan adoptar una estrategia en la que la sostenibilidad de la empresa, el cumplimiento de los requisitos sanitarios y la continuidad de las actividades vitales estén íntimamente relacionados con la gestión de las personas. En estas situaciones, el talento humano se convierte en una palanca de transformación, en lugar de desempeñar un papel de apoyo.

Por último, es fundamental destacar que la gestión del talento humano también puede ser una herramienta para mejorar la cultura de la empresa y el trabajo en equipo cuando se basa en valores como la equidad, la transparencia, la inclusión y el crecimiento continuo. Además de aumentar los indicadores de productividad, una empresa que invierte en su personal cuenta con una sólida cultura organizativa capaz de adaptarse al cambio y afrontar los problemas del entorno con unidad.

En resumen, los principios básicos de la gestión del talento humano se centran en identificar, valorar y fomentar el potencial de las personas como el activo más estratégico de la empresa. Cuando esta visión se adopta por completo, permite que los procedimientos internos estén lógicamente conectados con los objetivos institucionales, lo que fomenta un entorno favorable a la innovación, la sucesión planificada y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

5.3.2. *Identificación de cargos clave y análisis de vulnerabilidad directiva*

Además de ser una tarea técnica para los departamentos de RR. HH., la planificación del talento humano es un componente clave para mantener la viabilidad de una empresa. En los últimos años ha cobrado fuerza la idea de que las empresas que son capaces de encontrar, formar y retener a las personas son también las que pueden seguir siendo competitivas, adaptarse a los cambios y hacer planes a largo plazo. El capital humano es uno de los pilares fundamentales de la sostenibilidad empresarial, que se define como la capacidad de una organización para perdurar en el tiempo generando valor económico, social y organizativo.

La planificación del talento es el proceso de predecir las necesidades futuras de contratación, especialmente para puestos críticos, con el fin de garantizar que la empresa cuente con las personas adecuadas cuando las necesite. Este procedimiento incluye evaluar la capacidad del equipo actual, proyectar los perfiles necesarios y crear planes de crecimiento en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Planificar el potencial humano «permite evitar carencias críticas, reducir la dependencia de personas únicas y garantizar la disponibilidad de líderes capaces de dirigir la organización en entornos dinámicos», afirma Chiavenato (2022) (p. 105).

Según este punto de vista, la gestión proactiva del personal es esencial para comprender la sostenibilidad empresarial. Las empresas que ignoran este factor suelen tener problemas con la planificación de la sucesión, dificultades para retener al personal importante y pierden el conocimiento institucional. Por el contrario, las empresas que incluyen la planificación del personal en su estrategia organizativa son capaces de mantener los procedimientos, respetar los estándares de calidad y reducir los efectos adversos de los cambios estructurales. Según Ulrich y Brockbank (2005), «el talento es un factor de ventaja competitiva sostenible, no solo un recurso operativo» (p. 118).

La creación de planes de carrera que aborden los objetivos de la organización es uno de los ejemplos más claros de la conexión entre la planificación del talento y la sostenibilidad.

Establecer vías de desarrollo interno ayuda a las empresas a retener información importante, inspirar al personal y reducir la rotación voluntaria. Este vínculo es especialmente evidente en las empresas familiares o medianas, donde los empleados con mucha antigüedad suelen ocupar puestos ejecutivos. Ramírez (2023) señala que no preparar a los sucesores «pone en peligro no solo la continuidad operativa, sino también la coherencia institucional y la estabilidad estratégica» (p. 91).

El triple resultado, que integra el desarrollo económico, la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente como pilares esenciales para el rendimiento organizativo a largo plazo, es la base del concepto de sostenibilidad corporativa, según Elkington (1997). Este enfoque integral de la sostenibilidad amplía sus implicaciones más allá de la eficiencia financiera y el cumplimiento normativo para incluir la forma en que una empresa interactúa con sus partes interesadas, incluida su plantilla.

Desde un punto de vista interno, la sostenibilidad implica ofrecer posibilidades de crecimiento profesional, fomentar la salud en el trabajo, garantizar condiciones laborales equitativas y promover el reconocimiento como factor motivador. Una empresa sostenible se crea «cuando prioriza el bienestar de su talento humano y consolida prácticas que trascienden el rendimiento inmediato», como señalan Fernández y Camacho (2020) en la página 91. De este modo, una de las principales garantías para la continuidad operativa y reputacional de una empresa es el factor humano.

La interacción con la comunidad, la gestión medioambiental y la dedicación intergeneracional son manifestaciones externas de la sostenibilidad organizativa. «Una empresa verdaderamente sostenible es aquella que logra armonizar sus intereses económicos con el impacto que tiene en el tejido social que la rodea», según Sáenz y Villamarín (2022) (p. 108). La construcción de vínculos duraderos con muchos actores sociales y el establecimiento de la confianza institucional dependen de lograr este equilibrio entre las fuerzas internas y externas.

El vínculo entre la planificación del talento y la sostenibilidad adquiere una dimensión operativa en sectores como la agroindustria, donde los conocimientos técnicos humanos influyen directamente en la estabilidad de los procesos y la trazabilidad de los productos. Además de mano de obra cualificada, organizaciones como La Pradera necesitan personal administrativo y técnico capaz de tomar decisiones estratégicas que garanticen la competitividad en el mercado, la eficiencia de la producción y el cumplimiento de la normativa sanitaria. Si se pierde un directivo o técnico crucial sin la preparación adecuada y no se encuentra rápidamente un sustituto, toda la cadena de producción puede verse comprometida.

La gestión eficaz de las transiciones generacionales es otra ventaja de la planificación del talento. Diseñar tácticas que fomenten el aprendizaje recíproco, la tutoría y la integración es fundamental en los lugares de trabajo donde conviven generaciones con valores, expectativas y estilos de trabajo diferentes. Al garantizar la continuidad de las mejores prácticas mediante procedimientos de apoyo y documentación, los conocimientos especializados de la generación que se marcha se transmiten a los nuevos expertos, lo que refuerza la sostenibilidad de la organización.

Desde un punto de vista estratégico, la planificación del talento también ayuda a predecir acontecimientos futuros e identificar la escasez de habilidades. Los talentos de hoy pueden no ser suficientes mañana en un mundo cada vez más avanzado tecnológicamente y exigente. Por lo tanto, tener en cuenta las necesidades futuras de la empresa, el desarrollo de perfiles profesionales y la capacidad de cambio de la organización forman parte de la planificación del talento. «La sostenibilidad empresarial requiere visión, pero también previsión, y ambas dependen de líderes capaces de anticiparse al cambio», señala Lavado (2024, p. 108).

La sostenibilidad empresarial y la planificación del talento humano son aspectos interrelacionados, más que ideas separadas. Una organización con visión a largo plazo debe incluir inevitablemente la gestión estratégica del capital humano para desarrollar las habilidades necesarias para llevar a cabo su objetivo institucional. La capacidad del talento humano para articular los intereses de la empresa con las aspiraciones de sus empleados y garantizar que la visión empresarial no solo se mantenga, sino que evolucione con sentido, dirección y coherencia, la transforma de una función administrativa en un componente crucial del desarrollo organizacional.

5.3.3. Elaboración de perfiles sucesorios y criterios de selección interna

Uno de los instrumentos más útiles en la gestión de recursos humanos es la evaluación del rendimiento, que se define como un procedimiento metódico para determinar si se han cumplido los objetivos establecidos para cada empleado. Pero su valor va más allá de la simple cuantificación de los resultados. Cuando se combina con la planificación de la sucesión y los procedimientos de identificación de talentos de alto potencial, la evaluación del rendimiento adquiere un papel estratégico en las empresas que dan prioridad a la sostenibilidad y a la simplificación de su estructura de gestión.

Este método permite descubrir aquellos perfiles que poseen la capacidad de asumir más responsabilidades, además de reconocer las contribuciones individuales al logro de los objetivos institucionales. El rendimiento y el potencial tienen una relación complementaria, aunque no necesariamente lineal. El potencial está relacionado con la expectativa del empleado de asumir tareas más difíciles o un liderazgo futuro, mientras que el rendimiento es el grado de resultados obtenidos en el trabajo actual. Según Boyatzis (2018), «el potencial se mide por lo que el empleado puede lograr en entornos diferentes y más exigentes, y no solo por lo que ha logrado» (p. 71).

Las organizaciones deben contar con métodos de evaluación sólidos e imparciales que estén en consonancia con sus objetivos estratégicos si quieren que esta combinación sirva de base para una planificación sucesoria satisfactoria. A la hora de evaluar el rendimiento, deben tenerse en cuenta tanto los parámetros cuantitativos, como el cumplimiento de los objetivos o la eficiencia de los procesos, como los cualitativos, como la iniciativa, la capacidad para resolver problemas, la colaboración y la flexibilidad. El enfoque basado en las competencias es la mejor técnica en este sentido, ya que permite evaluar no solo lo que hacen las personas, sino también cómo y por qué lo hacen.

Mirar hacia el futuro es otro aspecto importante para identificar el gran potencial. Implica encontrar trabajadores que tengan capacidades cognitivas, socioemocionales y éticas que los posicionen como futuros líderes, independientemente de su rendimiento actual. Esta identificación debe estar respaldada por herramientas verificadas que permitan desarrollar patrones de comportamiento alineados con las exigencias de los puestos directivos, en lugar de basarse en corazonadas, afinidades personales o impresiones subjetivas. «Un líder de alto potencial no solo es competente en su puesto actual, sino que también tiene la capacidad de aprender rápidamente, influir positivamente en su entorno y mantener una visión alineada con los principios de la organización», según Ramírez (2023) (p. 98).

Los centros de evaluación, las entrevistas basadas en competencias, las pruebas psicométricas, las matrices de rendimiento potencial (como la matriz de nueve casillas) y los programas de liderazgo emergentes son algunos de los métodos más populares para identificar el alto potencial. La imparcialidad, la transparencia y la coherencia metodológica son requisitos que deben cumplirse al utilizar estas herramientas para evitar sesgos y garantizar que los resultados reflejen con precisión el talento de los empleados.

La retroalimentación continua, que fomenta el crecimiento profesional y refuerza la cultura de aprendizaje de la organización, también depende en gran medida de la evaluación del rendimiento. Al definir los objetivos, reconocer los logros y destacar las áreas de mejora,

los líderes pueden utilizar el diálogo organizado para orientar a sus equipos hacia el desarrollo continuo. Además de mejorar el rendimiento individual, este método fomenta el desarrollo de relaciones de mentoría y la confianza, ambos fundamentales en los procesos de transición directiva.

Los resultados de las evaluaciones de rendimiento se utilizan como información para la planificación de la sucesión, con el fin de ayudar a tomar decisiones bien fundamentadas sobre rotaciones estratégicas, ascensos, planes de desarrollo y asignaciones de proyectos difíciles. Cuando estos datos se combinan con evaluaciones prospectivas, se obtiene una visión más completa de la futura estructura de liderazgo de la organización. «Las organizaciones que integran la identificación de alto potencial con el análisis del rendimiento tienen una hoja de ruta clara para construir su liderazgo del mañana», afirma Lavado (2024) (p. 113).

Encontrar candidatos sustitutos con antelación es estratégicamente necesario en empresas agroindustriales privadas como La Pradera, cuyas operaciones dependen en gran medida de los conocimientos técnicos y la rapidez en la toma de decisiones. En caso de jubilaciones, bajas imprevistas o cambios organizativos, los riesgos se reducen gracias a las evaluaciones periódicas del rendimiento y a la identificación del personal esencial. Además, facilitan la adaptación de la empresa a las necesidades cambiantes del mercado, a leyes más estrictas o a los procedimientos de innovación tecnológica.

La comunicación es un componente clave de este proceso. Los trabajadores deben comprender los estándares por los que serán evaluados, los objetivos que se espera que alcancen y la conducta que se espera de ellos. Esta transparencia refuerza la legitimidad del sistema y promueve una cultura organizacional que valora el mérito, la equidad y el desarrollo continuo. De manera similar, aquellos que han sido reconocidos por su gran potencial deben recibir asistencia, formación especializada y oportunidades para darse a conocer, de modo que estén preparados para nuevos retos.

En resumen, la evaluación del rendimiento deja de ser un mecanismo de control y pasa a funcionar como un instrumento para el crecimiento de la organización cuando se vincula a la identificación del alto potencial. Las empresas utilizan esta estrategia integrada para garantizar la viabilidad a largo plazo de su liderazgo, al tiempo que optimizan el rendimiento de su plantilla actual. «Evaluar para desarrollar e identificar para transformar son las claves para una sucesión eficaz y una gestión del talento verdaderamente estratégica», según Robles y Vega (2022) (p. 111).

5.3.4. Diseño de rutas de formación y acompañamiento del sucesor

Encontrar personas prometedoras es solo uno de los aspectos que conforman un plan de sucesión sólido para una empresa; otro es seguir invirtiendo en el desarrollo de sus habilidades. Los programas de desarrollo profesional son, por lo tanto, un instrumento crucial en el proceso de sucesión, ya que permiten formar a los futuros directivos de forma progresiva, metódica y acorde con los objetivos estratégicos de la organización. Estos programas actúan como auténticas escuelas de liderazgo internas en entornos organizativos complejos, mejorando las habilidades de gestión a largo plazo e integrando el conocimiento institucional. Las capacidades técnicas, cognitivas y socioemocionales de los empleados se refuerzan a través de una serie de actividades de formación y experiencia que conforman el desarrollo profesional. Su objetivo es anticipar las competencias necesarias para alcanzar mayores niveles de responsabilidad, además de mejorar el rendimiento actual.

«Formar líderes no es un acto aislado, sino un proceso estructurado que debe acompañar a los empleados desde la identificación de su potencial hasta su plena integración en funciones de mayor nivel», afirma Chiavenato (2022) (p. 149).

La naturaleza estratégica del desarrollo profesional se ve reforzada cuando se vincula a la planificación de la sucesión. Esto implica que los objetivos, métodos y materiales de formación deben estar estrechamente relacionados con las tareas, dificultades y decisiones que deberá afrontar el futuro directivo. Al reducir los riesgos de transición, reforzar la legitimidad del nuevo directivo y acelerar su curva de adaptación, la formación en esta situación se convierte en una inversión que añade valor al negocio.

La capacidad de personalizar estas aplicaciones es una característica fundamental. No todos los empleados con alto potencial necesitan el mismo tipo de formación. Mientras que algunos pueden necesitar desarrollar capacidades de liderazgo de equipos, pensamiento estratégico, gestión financiera o habilidades de negociación, otros necesitarán perfeccionar ciertas habilidades técnicas. Por lo tanto, la planificación debe incluir programas de formación personalizados basados en los objetivos, la trayectoria y el perfil de cada empleado.

El aprendizaje basado en proyectos, la rotación de áreas, las tareas exigentes, el coaching ejecutivo y la tutoría por parte de gerentes experimentados son algunas de las técnicas más exitosas en estos procedimientos. A través de estos métodos, los miembros del personal pueden adquirir conocimientos no solo de la teoría, sino también de la experiencia de primera mano y de una tutoría reflexiva. «Los programas de formación más eficaces son aquellos que combinan la transmisión de conocimientos formales con la exposición real al entorno en el que se aplicarán dichos conocimientos», según Ramírez (2023) (p. 101).

Los sucesores deben estar bien formados en organizaciones privadas como La Pradera, donde las decisiones de gestión tienen un impacto directo en procesos delicados como la calidad de los productos, la eficacia operativa y las relaciones con las partes interesadas importantes. Un programa de desarrollo profesional bien diseñado garantiza la competencia técnica del nuevo directivo, así como su capacidad para liderar de acuerdo con la cultura y los valores de la empresa.

Estas iniciativas también son cruciales para inspirar a los empleados. Los empleados se sienten más parte de la empresa y están más comprometidos con ella cuando creen que la empresa está invirtiendo en su desarrollo profesional. También se promueve una cultura corporativa justa, igualitaria y orientada al desarrollo, ofreciendo posibilidades reales de crecimiento basadas en el mérito. «La formación relacionada con la sucesión envía un mensaje claro a toda la organización: aquí, el liderazgo se basa en la preparación, no en la improvisación», según Robles y Vega (2022) (p. 116).

La evaluación continua es otro componente crucial. Los programas de desarrollo de los empleados deben contar con sistemas para realizar un seguimiento de su progreso, modificar el material en función de este y evaluar cómo ha influido la formación en su rendimiento a nivel individual, así como en su preparación para asumir nuevas responsabilidades. Esto permite que el proceso sea adaptable, flexible y orientado a los resultados.

Es fundamental recordar que las iniciativas de desarrollo profesional relacionadas con la sucesión no pueden funcionar de forma independiente.

Deben incluirse en el plan estratégico de la organización, en el sistema de evaluación del rendimiento y en el sistema de gestión del talento humano. Este es el único método para garantizar que lo que se enseña, lo que se espera y lo que se exige estén siempre alineados.

En pocas palabras, los programas de desarrollo profesional sirven de enlace entre ver el potencial y garantizar una transición de la gestión sin problemas. Son una inversión calculada que reduce los riesgos de la transición, mejora la continuidad institucional y crea un liderazgo preparado, creíble y alineado con los objetivos de la empresa. «La sucesión no se improvisa, se forma, se acompaña y se consolida a través de procesos de aprendizaje intencionados y planificados», según Lavado (2024) (p. 112).

5.4. Gestión del talento humano como base del proceso sucesorio

5.4.1. Fundamentos de la gestión del talento humano en contextos organizacionales

En las empresas contemporáneas, la gestión de los recursos humanos ha evolucionado desde una función operativa limitada al control administrativo del personal hasta convertirse en un elemento estratégico que conecta la sostenibilidad institucional con el desarrollo integral de los trabajadores. Esta estrategia reconoce que las personas son la base de la eficacia organizativa y la consecución de los objetivos corporativos, y no un simple recurso más. Uno de los factores diferenciadores más importantes en entornos competitivos, especialmente en sectores como la agricultura, es la capacidad de una empresa para atraer, desarrollar, inspirar y retener a las personas. La base de la gestión de los recursos humanos se fundamenta conceptualmente en la idea de que la creación de valor está indisolublemente ligada al crecimiento de las habilidades tanto individuales como colectivas.

«Las organizaciones exitosas son aquellas que logran convertir el potencial humano en resultados sostenibles a través de una gestión basada en las competencias, un liderazgo participativo y políticas de desarrollo coherentes», afirma Chiavenato (2022) (p. 112). Esta afirmación hace referencia al carácter integrador de la capacidad humana, que se adapta a factores sociales, culturales y estratégicos, además de los técnicos.

Encontrar las competencias críticas definidas como el conjunto de habilidades, valores, actitudes y conocimientos que permiten a los trabajadores desempeñar bien su trabajo es uno de los pilares de la gestión de recursos humanos. Esta estrategia ayuda a la dirección a avanzar hacia la capacidad real de influir a través de la práctica y nos permite trascender los modelos convencionales que se basan únicamente en la experiencia o la formación académica. El paradigma de la gestión basada en las competencias mejora la movilidad interna, la planificación de la carrera profesional y la sucesión en la dirección, además de permitir procedimientos de selección y evaluación más precisos.

La gestión del talento en entornos organizativos complejos, como las empresas privadas de distribución alimentaria, también debe tener en cuenta cuestiones externas como las restricciones legales, la innovación tecnológica y la presión del mercado. Esto requiere una estrategia dinámica en la que el potencial humano se incluya en los procesos estratégicos de la empresa como un puente entre los puntos fuertes del equipo y la visión de la organización, en lugar de como un complemento. «El talento humano es el único activo que puede reconfigurarse para anticiparse y responder al cambio; por lo tanto, su gestión requiere una visión sistémica, estratégica y flexible», afirman Ulrich y Brockbank (2005) (p. 88).

El desarrollo de líderes internos es un componente crucial de esta estrategia. Contar con personal de respaldo para asumir las funciones directivas cuando sea necesario es fundamental para la viabilidad a largo plazo de una organización. Por lo tanto, los programas de

reconocimiento del alto potencial, evaluación del rendimiento, formación continua, tutoría y planificación de la sucesión se incluyen en la gestión de los recursos humanos. Al prepararse para la sucesión, especialmente en puestos clave, las instituciones pueden ganar en resiliencia y evitar depender de personas concretas o de decisiones tomadas a última hora. Para mantener la continuidad operativa ante los cambios o la incertidumbre, Silzer y Dowell (2010) afirman que «las organizaciones sostenibles son aquellas que desarrollan a sus futuros líderes desde dentro, alineando el talento con las necesidades estratégicas a largo plazo» (p. 134).

Además, la gestión del talento es esencial para mejorar la cultura corporativa. Una cultura cohesionada que pueda perdurar incluso en períodos de cambio o crisis se establece mediante la selección adecuada de perfiles, la ejecución de políticas de bienestar, la promoción del sentimiento de pertenencia y el desarrollo de canales de comunicación interna eficientes. Dado que la transferencia de funciones también implica la transmisión de valores, estilos de liderazgo y principios, este componente cultural es especialmente relevante en las empresas familiares o en las organizaciones que conservan un porcentaje significativo de sus directores generales originales.

Por otra parte, el concepto de sostenibilidad está íntimamente relacionado con los fundamentos de la gestión del talento humano. Esto implica que las decisiones deben tener en cuenta los efectos a largo plazo sobre el bienestar de los empleados, la igualdad interna, la cohesión del equipo y la proyección del capital humano, además de factores a corto plazo como la productividad inmediata. Por lo tanto, el desarrollo, la salud organizacional y la capacidad de renovación también se utilizan para cuantificar la sostenibilidad del talento, además de la permanencia.

La gestión del talento humano cobra aún más importancia en el caso particular de empresas como La Pradera, con sede en la provincia de Cotopaxi y dedicadas a un sector tan vital como el alimentario. Estas empresas se enfrentan a retos como la retención del conocimiento, la preparación para el relevo generacional y la adaptación del liderazgo a las circunstancias cambiantes del mercado, además de las dificultades tecnológicas y logísticas. Los principios de la gestión de personas en este contexto deben traducirse en procedimientos prácticos que garanticen la eficacia operativa, la continuidad de la empresa y el desarrollo a largo plazo.

En resumen, las tareas administrativas por sí solas no pueden describir adecuadamente la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. Se trata de un área estratégica, compleja y fundamental que conecta el capital humano con el propósito institucional y se manifiesta en sistemas, procedimientos y políticas que fomentan el crecimiento, la implicación y la

continuidad de la organización. Según Ramírez (2023), «una empresa que gestiona eficazmente su talento no solo se expande, sino que se convierte en una comunidad con una misión que puede perdurar en el tiempo» (p. 93).

5.4.2. Relación entre planificación del talento y sostenibilidad empresarial

La capacidad de una organización para prever las necesidades de liderazgo y coordinar el desarrollo de sus recursos humanos con su visión estratégica es fundamental para su viabilidad y crecimiento a largo plazo. De este modo, la planificación del talento humano es un componente clave de una organización sostenible, ya que sirve como instrumento estructural que garantiza la continuidad operativa, la preservación de conocimientos especializados importantes y la adaptabilidad a las condiciones cambiantes, además de ser una respuesta a posibles oportunidades.

Teniendo en cuenta tanto las circunstancias previsibles como las imprevistas, la planificación del talento implica determinar con antelación los perfiles esenciales que la empresa necesitará para garantizar su expansión y estabilidad. Al dar este paso proactivo, las decisiones sobre ascensos internos, formación y nombramientos pueden tomarse basándose en criterios objetivos, en lugar de en acciones impulsivas o incentivos temporales. Según Chiavenato (2022), la verdadera eficacia organizativa es la capacidad de hacer coincidir los objetivos futuros de la entidad con las capacidades ya disponibles (p. 136).

La continuidad operativa es solo uno de los aspectos de la sostenibilidad de una organización; otros factores son la solidez de la estructura interna, la flexibilidad del equipo directivo y la inversión continua en recursos humanos. Una empresa que invierte en el crecimiento de sus empleados no solo garantiza que las personas competentes ocupen puestos clave, sino que también fomenta una cultura de mejora continua, reconocimiento del mérito y planificación a largo plazo.

En sectores altamente especializados como la agricultura, donde los procedimientos están regulados por leyes, normas de calidad y eficiencia logística, la relación entre la planificación del talento y la sostenibilidad es especialmente clara. En estos entornos, la marcha de un directivo sin un sustituto inmediato puede provocar una falta de coordinación, interrupciones en la producción y, en algunos casos, una pérdida de competitividad. Por lo tanto, es fundamental preparar a los líderes con conocimientos técnicos, conciencia organizativa y capacidad de toma de decisiones estratégicas para prever la sucesión.

Del mismo modo, una planificación del talento bien definida permite conservar y compartir los conocimientos especializados que se han acumulado dentro de la empresa. Los conocimientos especializados de la empresa deben compartirse, ya que son la base de un negocio sostenible, no solo su resultado. La organización puede aumentar la continuidad institucional reconociendo a los trabajadores que tienen la capacidad de asumir más responsabilidades y apoyándolos mediante un proceso sistemático de retroalimentación, una exposición gradual a responsabilidades de liderazgo y un programa de formación organizado.

En esta situación, el talento humano se convierte en un factor de crecimiento más que en una variable operativa. Las organizaciones son menos susceptibles a las crisis internas, las jubilaciones y la rotación de personal cuando construyen sus estructuras de reemplazo sobre la base del análisis de competencias, la evaluación del desempeño y el desarrollo planificado. Las empresas con planes de sucesión claros son más propensas a adaptarse sin volverse inestables, conservando su capacidad de tomar decisiones y su posición competitiva, según Lavado (2024) (p. 112).

Además, la planificación del talento tiene un impacto positivo en el ambiente corporativo. Los trabajadores creen que la organización confía en su desarrollo, que hay oportunidades de ascenso y que los procedimientos de promoción son abiertos y honestos. Como resultado de esta visión, se refuerza el sentimiento de pertenencia, se reduce la rotación voluntaria y se elevan los niveles de compromiso. Todo ello contribuye a consolidar una cultura corporativa que valora la innovación, el aprendizaje y el desarrollo continuo.

El vínculo entre la planificación del talento y la sostenibilidad adquiere un carácter estratégico en el caso de empresas como La Pradera, cuyas actividades inciden en la productividad de la provincia de Cotopaxi, tanto a nivel interno como externo. La presencia de equipos directivos sólidos, preparados y alineados con la visión institucional está estrechamente ligada a la continuidad de sus operaciones logísticas, su posicionamiento en el mercado y su capacidad para generar empleo formal.

Sin embargo, sin tener en cuenta la igualdad generacional, no es posible abordar la sostenibilidad. La planificación del talento permite tender puentes entre generaciones, garantizando que las personas que se incorporan lo hagan con preparación, legitimidad y visión, y que los conocimientos no se pierdan con quienes se marchan. Las organizaciones pueden gestionar el cambio desde una posición de estabilidad, en lugar de improvisar, integrando la rotación estratégica, los programas de mentoría y la formación de los líderes emergentes.

La planificación del talento humano es una herramienta para fortalecer las instituciones, mejorar la capacidad de adaptación, mantener el patrimonio organizativo y proyectar una

estructura preparada para los problemas futuros, además de permitir anticipar los reemplazos. Las empresas que adoptan esta estrategia no solo resisten el cambio, sino que también lo lideran, consolidándose gradualmente como actores responsables, adaptables y sostenibles.

5.4.3. Evaluación del desempeño y detección de alto potencial en colaboradores

Es imposible separar la gestión estratégica de los recursos humanos del proceso de evaluación del rendimiento, ya que proporciona a las empresas información vital para tomar decisiones sobre programas de formación, ascensos y, lo que es más importante, la planificación de la sucesión. Además de asignar calificaciones, la evaluación incluye un análisis exhaustivo de la contribución del trabajador al logro de los objetivos de la organización, destacando tanto sus puntos fuertes como sus oportunidades de desarrollo.

Las evaluaciones del rendimiento proporcionan una planificación más precisa del desarrollo profesional de cada trabajador dentro de un marco bien organizado. Es fundamental comprender su potencial más allá de lo que ya se ha logrado. Por lo tanto, la identificación del alto potencial, que se define como la capacidad de un empleado para asumir puestos más desafiantes y estratégicos en un futuro próximo, debe estar estrechamente relacionada con este proceso. Boyatzis (2018) afirma que el potencial de una persona está influenciado por su visión a largo plazo, su inteligencia emocional y su deseo de aprender, además de sus talentos técnicos (p. 69).

Por lo tanto, la evaluación del rendimiento sirve como instrumento de predicción. La organización puede crear un mapa de talento que muestre quién está preparado para liderar y quién necesita formación antes de asumir nuevas responsabilidades, si se combina con herramientas cuantitativas como matrices de rendimiento-potencial y enfoques cualitativos como entrevistas basadas en competencias, autoevaluaciones o evaluaciones de 360°.

De acuerdo con el modelo de competencias de la organización, los criterios utilizados para identificar a los trabajadores con alto potencial deben estar en consonancia con esos requisitos. Es importante destacar a aquellos que pueden ascender a puestos importantes con ayuda, en lugar de limitarse a ascender a los que obtienen buenos resultados en sus responsabilidades actuales. En esta predicción deben tenerse en cuenta el liderazgo, la flexibilidad, el compromiso con la organización, el potencial de innovación y el pensamiento sistémico.

Este enfoque tiene especial relevancia en las organizaciones manufactureras, incluidas las empresas agroindustriales. Una base de datos actualizada sobre el rendimiento y el potencial permite minimizar los riesgos, planificar la sucesión con mayor claridad y garantizar la

continuidad operativa en empresas como La Pradera, donde las decisiones de la dirección influyen directamente en los procesos de producción, logística y calidad.

Reconocer el nuevo talento también implica hacerse cargo de su desarrollo. Una vez reconocidos, estos trabajadores deben ser incluidos en iniciativas de formación que les proporcionen tareas cada vez más difíciles, participación en proyectos estratégicos y orientación por parte de directivos con experiencia. Además de preparar a los futuros líderes, esto preserva el conocimiento acumulado de la organización y fortalece los lazos entre generaciones.

Del mismo modo, identificar el alto potencial y evaluar el rendimiento fomenta la igualdad interna. La sensación de parcialidad se reduce y se refuerza la meritocracia institucional cuando el procedimiento es abierto, transparente y se caracteriza por la igualdad de oportunidades y unos criterios explícitos. Esta dinámica fomenta una cultura organizativa basada en la calidad, el trabajo duro y el desarrollo continuo.

También es fundamental comunicar claramente los resultados de la evaluación. Una buena retroalimentación es tan importante como la medición. Proporcionar a los trabajadores información útil y oportuna les permite ver oportunidades de crecimiento, comprender su situación actual y participar activamente en su propio desarrollo profesional.

Desde una perspectiva holística, la evaluación del rendimiento y la identificación del potencial son componentes interrelacionados que respaldan la planificación de la sucesión, la planificación profesional y la sostenibilidad de la organización, en lugar de ser procedimientos independientes. Mediante el uso de esta estrategia, las empresas privadas pueden desarrollar su capital humano, anticiparse a acontecimientos futuros y garantizar que la transición generacional se lleve a cabo de manera eficiente, bien planificada y en consonancia con los objetivos estratégicos. En pocas palabras, una empresa que valora el talento invierte en el potencial de sus trabajadores, además de en su rendimiento. Una cultura de liderazgo preparado, sucesión ordenada y proyección institucional se basa en esta visión de futuro, que se ha plasmado en procedimientos explícitos de evaluación y posible detección.

5.5. Integración del plan de sucesión en la estructura organizacional

5.5.1. Rol de la alta dirección y del área de Talento Humano en el plan de sucesión

La creación, ejecución y supervisión de un plan de sucesión ejecutiva no puede considerarse una tarea independiente ni responsabilidad exclusiva de un departamento operativo. Se trata, más bien, de una obligación conjunta de la alta dirección y el departamento

de RR. HH., cuyos esfuerzos bien coordinados garantizan no solo la supervivencia del liderazgo institucional, sino también el mantenimiento de los principios organizativos, la armonía interna y la viabilidad a largo plazo de la empresa.

Como parte de la visión de futuro de la empresa, la alta dirección que incluye a los altos cargos de la dirección general, los directores adjuntos y los responsables de áreas clave tiene la obligación de impulsar el proceso de sucesión. Sus responsabilidades van más allá de simplemente respaldar el plan; también deben destacar la necesidad de formar a los futuros directivos para mantener la gobernanza de la organización. Esto implica crear directrices estratégicas, confirmar los planes de sucesión, identificar las habilidades esenciales necesarias para los puestos importantes y participar activamente en la tutoría de los empleados con alto potencial.

La participación de los actuales directivos también es fundamental para reforzar la validez del proceso. Su implicación en la evaluación del potencial de los trabajadores, la transmisión del conocimiento implícito y la orientación de los futuros sucesores garantiza que el cambio se produzca no solo a nivel funcional, sino también a nivel simbólico y cultural. «El liderazgo institucional se perpetúa no cuando se sustituyen los puestos, sino cuando se transmiten los criterios, las visiones y las prácticas que conforman la identidad de la organización», como señala Lavado (2024) (p. 109).

El departamento de Recursos Humanos es responsable de crear, organizar y llevar a cabo el plan de sucesión dentro del marco estratégico establecido por la dirección. Esta función implica convertir los objetivos de sucesión en medidas prácticas para la planificación de la carrera profesional, la formación profesional, la evaluación del rendimiento y la detección de talentos. Desde esta perspectiva, el equipo de gestión del talento debe desarrollar programas de formación que satisfagan las necesidades de las funciones estratégicas, así como herramientas, procedimientos y calendarios que permitan evaluar de forma imparcial a los posibles sucesores.

La división de Recursos Humanos también se encarga de garantizar que el procedimiento sea abierto, equitativo y basado en los méritos. Puede reducir el riesgo de subjetividad o parcialidad mediante el uso de herramientas tecnológicas como matrices de rendimiento potencial, entrevistas basadas en competencias, análisis de deficiencias y evaluaciones de 360° para respaldar sus juicios con pruebas verificables. La organización considera que el proceso es más creíble gracias a este enfoque técnico y moral.

La gestión del conocimiento es uno de los logros más significativos en este campo. Con el fin de preservar la experiencia acumulada por los directivos actuales, el equipo de talento debe crear mecanismos formales de tutoría, registrar las mejores prácticas, sistematizar los

procedimientos cruciales y proporcionar espacios para el intercambio intergeneracional. Ramírez (2023) destaca que «la capacidad de preservar la memoria, convertirla en conocimiento útil y transferirla de manera estructurada» es esencial para la sostenibilidad del liderazgo institucional (p. 97).

Del mismo modo, el departamento de Recursos Humanos debe encargarse de supervisar el desarrollo de los trabajadores que forman parte del plan de sucesión, evaluando periódicamente su rendimiento, sus progresos en materia de formación y su preparación para asumir funciones de mayor responsabilidad. Para ello, es necesario establecer indicadores de progreso, realizar evaluaciones periódicas y modificar con flexibilidad los planes de desarrollo en función de los resultados observados y los cambios en la estructura organizativa.

El liderazgo conjunto entre la alta dirección y el departamento de RR. HH. es esencial para institucionalizar esta cultura en situaciones en las que la planificación de la sucesión directiva aún no es una práctica habitual, como suele ocurrir en las medianas empresas del sector agroindustrial. Cuando ambos sectores trabajan juntos, la perspectiva de sustitución reactiva puede superarse con una estrategia planificada y preventiva que garantice la sostenibilidad a largo plazo, la confianza institucional y la continuidad operativa. De acuerdo con el plan de sucesión, la alta dirección y la división de RR. HH. trabajan en tándem en lugar de de forma independiente. El equipo de talento pone en marcha el proceso, supervisa la formación y mantiene la transparencia, mientras que los directivos establecen la visión, imparten conocimientos y garantizan la alineación estratégica. La sucesión se considera un aspecto intrínseco de la buena gestión organizativa, más que una contingencia, cuando esta sinergia se produce de forma organizada.

5.5.2. *Cultura organizacional y aceptación del sucesor*

El marco de valores, creencias, costumbres y comportamientos comunes que definen a una organización se conoce como su cultura organizacional. Además de dirigir la conducta cotidiana de los trabajadores, este conjunto simbólico de principios también influye en la forma en que se gestionan los cambios internos, especialmente los relacionados con el liderazgo. Según este marco, un elemento crucial de cualquier plan de sucesión directiva es la legitimidad del sucesor a los ojos de toda la empresa.

Se necesita algo más que requisitos formales o técnicos para aceptar a alguien en un puesto de autoridad. El nuevo directivo debe ser reconocido como alguien acorde con la historia y los principios de la institución, aunque la experiencia, los conocimientos del sector y las capacidades estratégicas sean igualmente importantes. Robles (2023) afirma que los

reemplazos eficaces se producen cuando el nuevo directivo «no solo asume el cargo, sino que también encarna lo que la organización considera aceptable y deseable» (p. 107).

En consecuencia, el grado de confianza entre los equipos de trabajo y la apertura de la organización al cambio determinan si la cultura organizacional ayuda o dificulta el proceso de sucesión. Los entornos más adaptables a los cambios suelen ser el resultado de organizaciones que valoran la apertura, la transparencia y la participación de los empleados. Por otro lado, cuando un nuevo gerente ingresa a la organización, pueden surgir más conflictos en instituciones con vínculos jerárquicos inflexibles, una institucionalización mínima y una centralización significativa de la autoridad.

Aceptar al sucesor no es un procedimiento que deba dejarse al azar. Los valores culturales deben considerarse un punto de referencia a lo largo de todo el meticuloso proceso de preparación. La reacción de la organización ante el nuevo directivo está influenciada por una serie de factores, entre los que se incluyen el apoyo del directivo saliente, el lenguaje institucional empleado, el nivel de compromiso de los trabajadores importantes y la forma en que se presenta al nuevo directivo. «La sucesión directiva no es solo un cambio de persona, sino una transición simbólica que debe gestionarse con precisión narrativa y política», como señala Lavado (2024) (p. 114).

La aceptación del nuevo gerente está estrechamente relacionada con su capacidad para incorporar la visión institucional, adherirse a los procesos existentes y, al mismo tiempo, aportar un punto de vista novedoso en entornos comerciales como La Pradera, donde el liderazgo ha sido tradicionalmente estable e individualizado. Garantizar la continuidad de lo que es vital y la invención de lo que es relevante es más importante que reproducir mecánicamente el pasado.

Uno de los factores más frecuentes en los ciclos de sucesión es la resistencia al cambio. Puede manifestarse de forma encubierta, como falta de cooperación o disminución de la confianza en el criterio del nuevo directivo, o de forma abierta, como rechazo público de las nuevas filosofías de liderazgo. La empresa debe crear tácticas de apoyo institucional que incluyan oportunidades para escuchar, socializar las expectativas, validar el nuevo liderazgo y crear logros compartidos para combatir este fenómeno.

En este proceso, la postura del directivo saliente es igualmente crucial. El resto de la empresa se ve inmediatamente afectado por su actitud hacia el traspaso, su disposición a compartir conocimientos, su apoyo simbólico al sucesor y su discurso constante. Mientras que una salida conflictiva puede socavar la autoridad del nuevo directivo y provocar la ruptura de

la cohesión interna, una transferencia respaldada por la persona que deja el puesto facilita que el sucesor sea percibido como auténtico.

Cabe mencionar que aceptar al sucesor es un proceso y no un hecho puntual. El tiempo, el establecimiento de relaciones, la demostración de habilidades técnicas y el liderazgo relacional son elementos necesarios para este cambio. Las condiciones para la integración del nuevo directivo incluyen su comportamiento inicial, cómo se relaciona con los equipos, cómo transmite sus decisiones y cómo trata la cultura actual. La cultura de la organización actúa como un filtro que confirma o desafía el nuevo liderazgo. Un plan de sucesión técnica es insuficiente si ignora los rituales internos, la dinámica cultural y los símbolos de autoridad predominantes que influyen en la existencia institucional. Se considera que un plan de sucesión que equilibra con éxito la integración gradual de una nueva visión con la preservación de los principios organizativos es realmente eficaz.

5.5.3. Liderazgo organizacional y transferencia de conocimiento estratégico

La toma de decisiones y la gestión de equipos son solo dos aspectos del liderazgo organizacional. También es un medio esencial para difundir la información estratégica que mantiene la continuidad institucional en las complejas jerarquías corporativas. Los gerentes representan una mezcla de experiencias, interpretaciones, conocimientos tácitos y métodos que influyen en el rumbo de una organización más allá de su función laboral. Este aspecto intangible del liderazgo cobra especial importancia durante los procesos de sucesión, cuando se transfieren, además del personal, la visión, la memoria y el criterio.

Uno de los pilares fundamentales que garantiza que la organización mantenga el rumbo, incluso ante cambios de alto nivel, es la transferencia de información estratégica. Esta información incluye decisiones históricas importantes, vínculos institucionales, lecciones aprendidas en circunstancias difíciles, dinámicas de poder internas y una comprensión profunda del modelo de negocio. Según Nonaka y Takeuchi (1995), la capacidad de una organización para movilizar y traducir su conocimiento en acción y renovación es lo que realmente le da una ventaja competitiva (p. 103).

En este caso, la legitimidad del nuevo directivo y la continuidad del conocimiento se articulan a través del liderazgo organizativo. Tanto la cultura interna como el marco de transferencia del conocimiento acumulado se ven influidos por el estilo de liderazgo de las personas que abandonan sus puestos. Los líderes que han fomentado el aprendizaje organizativo, la tutoría y el trabajo en equipo suelen crear entornos en los que el intercambio

de información es algo habitual. Por el contrario, en situaciones en las que el liderazgo ha sido autorreferencial o hermético, la difusión de la información estratégica es escasa o nula.

La documentación por sí sola no basta para transferir este tipo de información. Una gran parte del conocimiento estratégico es implícito y proviene de la observación, el acompañamiento, la intuición y la práctica constante, aunque los manuales, los reglamentos internos y los informes institucionales sean fundamentales. Por lo tanto, para que la transferencia sea eficaz, es necesaria una comunicación intencionada entre el directivo que se marcha y su sucesor. Delegar el trabajo es solo un aspecto; otro es crear un proceso de aprendizaje que ayude al nuevo directivo a comprender no solo lo que se hace, sino también por qué se hace de esa manera. La tutoría organizativa es un instrumento crucial para este proceso. Al compartir su experiencia en la toma de decisiones estratégicas, la resolución de conflictos, el análisis de la competencia y el desarrollo de redes institucionales, el directivo más experimentado actúa como mentor del posible sucesor. Este intercambio mantiene información vital que es crucial para mantener el modelo de gestión, pero que no suele registrarse.

El liderazgo en organizaciones como La Pradera, cuyas operaciones están directamente vinculadas a la lealtad de proveedores y clientes, la calidad de los procesos y la estabilidad comercial, debe garantizar que la información estratégica no se pierda durante las transiciones de gestión. En estas situaciones, la capacidad del sucesor para incorporar el conocimiento organizacional adquirido en sus decisiones es tan importante para la continuidad del negocio como su preparación técnica.

Una visión orientada al futuro, la generosidad institucional y la humildad profesional son características de una cultura de liderazgo que fomenta la transferencia de conocimientos. Los directivos se sienten más inclinados a compartir su experiencia y apoyar el proceso de sucesión cuando ven su puesto como un eslabón en una cadena de continuidad. Debido a la necesidad de dejar un legado organizativo sólido y funcional, centrado en el desarrollo a largo plazo, la planificación no puede pasar por alto el aspecto ético del liderazgo.

Es fundamental que esta transferencia se incluya en el ecosistema organizativo y no se limite a los niveles más altos de la jerarquía. Dado que gran parte de la información estratégica se encuentra dispersa en muchos niveles operativos y administrativos, la estructura de liderazgo intermedio también debe incluirse en el proceso. El contacto entre funciones y el flujo de información, tanto horizontal como vertical, son posibles gracias a una planificación eficaz de la sucesión, lo que refuerza el tejido organizativo. Además de proporcionar orientación, el liderazgo organizacional preserva la identidad de la institución. Su dedicación a la difusión de

información estratégica garantiza que la organización no solo mantenga los conocimientos adquiridos, sino que también los incorpore a su crecimiento futuro. «El liderazgo auténtico no se mide solo por lo que construye, sino por lo que es capaz de enseñar antes de irse», según Ramírez (2023) (p. 120).

5.6. Consideraciones éticas, normativas y de sostenibilidad del proceso sucesorio

5.6.1. *Transparencia y equidad en la selección de sucesores*

Una etapa crucial en la gestión institucional es el nombramiento de los sucesores en los niveles de gestión de la organización. La legitimidad del nuevo liderazgo, la fiabilidad de la estructura organizativa y las opiniones sobre la justicia interna son factores que influyen en este proceso, además del nombramiento de la nueva autoridad. Para que la planificación de la sucesión sea viable y sostenible, no solo es deseable, sino también necesario, incluir los conceptos de justicia y transparencia.

En este contexto, la transparencia es la claridad con la que se desarrollan y presentan los objetivos de la organización, los criterios de selección y los procesos a quienes aspiran a puestos importantes. Esta característica sugiere un compromiso institucional con la transparencia, la rendición de cuentas y la coherencia metodológica. Cuando el proceso de sucesión se lleva a cabo con planes ambiguos o caprichosos, se daña la confianza del equipo y se genera un entorno de incertidumbre, lo que repercute en los resultados y en la cultura de la empresa.

La selección justa, por otro lado, implica dar a todos los candidatos la oportunidad de ser evaluados utilizando criterios imparciales que sean pertinentes y acordes con las exigencias del puesto. Esto requiere garantías contra la parcialidad, los prejuicios y los juicios caprichosos. Según Ramírez (2023), la base de una sucesión realmente planificada son las pruebas, y no los precedentes informales o los vínculos personales (p. 94).

También debe reconocerse la variedad de trayectorias profesionales dentro de la empresa para defender el concepto de equidad. Es necesaria una distribución justa de las oportunidades de formación, exposición y participación, ya que los diferentes perfiles de alto potencial tienen puntos de partida diferentes. Para garantizar que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades de demostrar sus habilidades, el proceso debe incluir medidas preparatorias, como la creación de programas de mentoría, la distribución de tareas difíciles y la rotación estratégica.

Para que la transparencia y la equidad tengan éxito, es necesario establecer normas internas claras que las institucionalicen. Esto incluye la creación de perfiles de competencias, la elaboración de matrices de evaluación, la inclusión de comités interdisciplinarios en el proceso de selección y la comunicación inmediata de los resultados. Para garantizar que los miembros del personal comprendan los motivos de su selección o no selección y reciban orientación sobre su plan de desarrollo profesional, la empresa debe establecer canales oficiales para la retroalimentación.

La auditabilidad de los procedimientos de sucesión también es fundamental. Además de defender la validez del proceso, la trazabilidad de las decisiones, el registro de las evaluaciones y la documentación de los debates también permiten abordar cualquier posible desviación o contradicción. La empresa se posiciona como una organización que prioriza la ética y el mérito en la toma de decisiones, y esta práctica refuerza el concepto de integridad organizativa.

La implementación de procedimientos de sucesión basados en estándares tecnológicos y éticos supone tanto una dificultad como una oportunidad en empresas agroindustriales como La Pradera, donde las relaciones de poder suelen ser estables y las estructuras jerárquicas están bien establecidas. Si bien la equidad contribuye al desarrollo de una cultura de liderazgo inclusiva y meritocrática, un modelo de sucesión basado en la transparencia permite romper con las dinámicas informales.

El compromiso de los empleados aumenta, se refuerzan los niveles de confianza institucional y se crean las condiciones para que el nuevo directivo sea considerado legítimo cuando se eligen los sucesores de forma abierta, equitativa y con una comunicación eficaz. Esta legitimidad proviene del método utilizado para lograrla, más que del simple punto de vista adoptado. Según Lavado (2024), la base de la sostenibilidad del liderazgo es la alineación de la retórica institucional con las prácticas de gestión del mundo real (p. 117). La eficacia de cualquier plan de sucesión de la alta dirección depende de que la selección de los sucesores sea transparente y equitativa. Además de garantizar la justicia organizativa, mejora la cultura institucional, la retención del talento y la imagen positiva de la empresa. Las empresas que eligen a sus futuros líderes basándose en criterios morales, imparciales e inclusivos no solo garantizan su supervivencia, sino que se consolidan como líderes del sector y de la región en materia de gestión responsable.

5.6.2. Sostenibilidad del liderazgo organizacional a través del tiempo

La capacidad de una organización para preservar, construir y proyectar una estructura de gestión coherente, eficiente y flexible a lo largo del tiempo sin interrupciones que pongan en peligro su continuidad estratégica se conoce como sostenibilidad del liderazgo organizacional. Mantener el enfoque, los valores y la capacidad de respuesta que definen a un equipo directivo unificado es tan importante como incorporar nuevo personal a los puestos vacantes. Este tipo de sostenibilidad requiere planificación, evaluación continua y normas institucionales que incorporen una visión a largo plazo en la gestión del talento humano; no puede basarse en la suerte o en decisiones improvisadas.

Las organizaciones que han comprendido que el liderazgo es un proceso colectivo y no una característica individual, basado en una planificación institucionalizada de la sucesión, una formación organizada y el conocimiento acumulado, se consideran sostenibles. Dado que cada gerente es un eslabón de una cadena de valor que abarca generaciones, Chiavenato (2022) afirma que «el liderazgo empresarial debe gestionarse con vistas a la permanencia» (p. 158). Este punto de vista permite a la empresa desarrollar capacidades internas para restablecer sostenible y sólidamente su liderazgo en lugar de depender de individuos aislados. En conclusión, la idea de sostenibilidad en el liderazgo cobra un papel fundamental en lo que respecta a la planificación estratégica.

Uno de los pilares para lograr objetivos institucionales complejos es la continuidad de la gestión, que es un procedimiento que garantiza la coherencia entre los objetivos a largo plazo y el capital humano que los ejecuta. Como puede apreciarse, un liderazgo sólido constituye una ventaja competitiva. En el caso de las empresas agroindustriales, como La Pradera, la toma de decisiones es consistente y tiene ramificaciones directas en la producción, la trazabilidad, la reputación empresarial y su relación con los grupos de interés.

Crear una cultura organizacional que impulse el desarrollo del liderazgo es uno de los factores que más ayuda a conseguir esta sostenibilidad. En este sentido, hay respeto por la carrera profesional en la organización, hay capacitación permanente, hay reconocimiento de las metas individuales y de equipo, y hay involucramiento del personal en las decisiones. Esta cultura permite el adelantado que ayude a descubrir y a desarrollar a los trabajadores más jóvenes de valor en programas de tutoría, y ofrecer una educación que abarque el conocimiento técnico como el conocimiento del liderazgo.

Los procedimientos de evaluación y su transparencia constituyen otro elemento que afecta el tiempo de duración del liderazgo. Mediante la implementación de sistemas de evaluación que incorporan mediciones específicas de cumplimiento de metas, las entidades logran visibilizar la evolución de sus líderes, propiciando su desarrollo y evitando

improvisaciones. Este enfoque eleva la confianza organizativa en los sistemas de la evaluación. Al mismo tiempo, refuerza la legitimidad del liderazgo emergente.

La transferencia de conocimientos es otra necesidad crucial. La facultad de busca intencionada de poner a disposición información, información, documentos, experiencias y criterios de evaluación es necesario para que el liderazgo sea sostenible. Esta transmisión tiene lugar tanto en contextos formales, en los registros y los cursos de formación, como informales, en la socialización estratégica, el mentoring y el coaching. Como señala Lavado (2024) “Las transiciones que cuidan el conocimiento, el enfoque y la sensibilidad institucional son las que logran la permanencia del liderazgo, no los reemplazos rápidos” (p. 110).

La adaptabilidad es también un componente crucial del liderazgo sostenible. Un liderazgo duradero cambia con el entorno en lugar de ser estático o resistente al cambio. Para ello, los líderes deben perfeccionar su pensamiento crítico, creatividad, previsión y capacidad de gestión de la incertidumbre. Sólo así podrán conducir a la empresa a través de situaciones inestables, manteniéndose fieles a su objetivo y permitiendo al mismo tiempo la flexibilidad estratégica.

El elemento operativo de esta sostenibilidad es la gestión de la sucesión. La sostenibilidad es vulnerable a los juicios reactivos en ausencia de una estrategia sistemática que incorpore el desarrollo del liderazgo intermedio, la evaluación del potencial, la planificación del reemplazo y la institucionalización de los procesos de transición. Las empresas pueden reducir la rotación de directivos, mantener su identidad organizativa y proyectarse más claramente hacia el futuro cuando incluyen estos componentes en sus normas internas. La sostenibilidad del liderazgo organizativo es un proceso deliberado más que un resultado imprevisto. La visión, la dedicación, la disciplina institucional y la gestión estratégica de los recursos humanos con énfasis en el legado, la continuidad y la adaptabilidad forman parte de él. Las empresas serán más capaces de mantenerse, expandirse y trascender en el tiempo si invierten en sus líderes, tienen planes de sucesión claros y fomentan una cultura corporativa centrada en el desarrollo.

6. Marco Metodológico

6.1. Enfoque de Investigación

El método de recolección de información utilizado en este estudio es cuantitativo, ya que implica la recopilación, el análisis y la presentación de datos numéricos para describir, medir y evaluar objetivamente los procesos organizativos. Este tipo de método también permite identificar correlaciones entre las variables y plantear conclusiones basadas en la información dura; es especialmente instalado en la planificación de talento humano en La Pradera, una corporación en la provincia de Cotopaxi. En particular se utilizan cuestionarios estándar a escala de Likert que presentan preguntas sobre la retención de empleados clave y el crecimiento profesional, así como la motivación laboral en varios departamentos en la organización selección de áreas clave. La naturaleza cuantitativa de la información permite realizar análisis estadísticos y encontrar áreas principales de trabajo, oportunidades y nodos débiles.

Asimismo, este método hace las contribuciones adecuadas para mantener una propuesta técnica dentro del plan de sucesión, por lo que puede verificarse con precisión de qué están hechos los trabajos cruciales en la actualidad y en el futuro. La técnica ofrece repetibilidad y organización y asegura la objetividad con la que se pueden investigar los factores en el y en los procedimientos de administración de talento, lo que establece su validez y confiabilidad.

6.1.1. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo se basa en la recopilación y el examen metódicos de datos numéricos para probar teorías, explicar acontecimientos y determinar correlaciones entre variables mediante técnicas estadísticas. Por su fundamento en la objetividad, validez empírica y replicabilidad, este punto de vista es una herramienta valiosa para los estudios organizacionales que necesitan medir las actitudes, disposición o comportamiento de los actores institucionales en determinadas circunstancias. Hernández, Fernández y Baptista (2021) afirman que «el enfoque cuantitativo se basa en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento, utilizando la recolección de datos para probar hipótesis» (p. 4).

Para este estudio se investigará la factibilidad de crear un plan de sucesión en los niveles gerenciales de la empresa de granos «La Pradera» en la provincia de Cotopaxi, utilizando un método cuantitativo. A partir de datos empíricos, el análisis cuantitativo permitirá determinar cómo perciben los colaboradores factores como los programas de capacitación de mandos

medios, la preparación de potenciales sucesores y la legitimidad de las acciones relacionadas con la sucesión organizacional.

Para el proceso de recogida de información se utilizará una encuesta estructurada que permita la cuantificación de las respuestas y su posterior análisis estadístico. Según Sampieri (2022), «el enfoque cuantitativo es una herramienta crucial para los estudios aplicados a entornos organizativos porque utiliza la estadística inferencial para describir fenómenos y probar relaciones entre variables» (p. 29).

Este tipo de estudio ayuda a proporcionar una base empírica para la creación de estrategias de gestión de recursos humanos orientadas al futuro en empresas como «La Pradera», donde el liderazgo directivo ha sido tradicionalmente estable pero no se han institucionalizado procedimientos de sucesión documentados. «La evidencia empírica, cuando se sistematiza adecuadamente, no sólo apoya las decisiones estratégicas, sino que legitima internamente los procesos de cambio», sostienen Robles y Guerrero (2023) (p. 64).

Desarrollar un análisis preciso del estado actual del relevo de gestión será posible en gran parte gracias a la técnica cuantitativa. La corrección estadística, la generalizabilidad y la fiabilidad de los datos son ventajas innegables que respaldan su uso en esta investigación.

6.2. Diseño de Investigación

6.2.1. *No Experimental*

Observar los acontecimientos tal y como suceden sin cambiar las variables es la base del enfoque de investigación no experimental. Sin cambiar el entorno, es útil para caracterizar las conexiones que ya existen. Este enfoque se utiliza cuando «las variables ya han ocurrido y no pueden manipularse, por lo que se analizan en su estado actual», según Hernández, Fernández y Baptista (2021) (p. 236).

En este estudio se utiliza un enfoque no experimental, el cual se centra en el diseño de un plan de sucesión para los niveles directivos de la empresa La Pradera. Esto se debe a que se examinarán los hechos existentes, como la forma en que se percibe el liderazgo, se identifican los sucesores potenciales y si existen o no programas de formación. Estos componentes se examinarán tal y como son y no se modificarán.

El estado actual de la gestión del talento directivo y sus efectos sobre la estabilidad, el clima laboral y la sostenibilidad del liderazgo pueden describirse gracias al diseño seleccionado. Este método «es el más adecuado para estudios organizativos en los que los investigadores no pueden, ni deben, intervenir en los flujos naturales de funcionamiento de la

institución», según Valenzuela y Flores (2022) (p. 88). Dado que examina circunstancias que ya han ocurrido, incluida la ausencia de un plan de sucesión o de normas explícitas para las promociones internas, esta investigación es del tipo «ex post facto». El objetivo es comprender cómo afectan estas circunstancias a la continuidad organizativa. Según Dzul (2020), este diseño «permite sacar conclusiones legítimas de las circunstancias actuales sin crear perturbaciones que puedan afectar a la dinámica organizativa» (p. 104).

6.3. Alcance de Investigación

6.3.1. Descriptivo

Sin modificar las variables, el ámbito descriptivo permite presentar y elaborar las características de un fenómeno tal y como se produce. Su objetivo es documentar con precisión hechos y percepciones para ofrecer una imagen clara del tema investigado. Los estudios descriptivos «se centran en especificar propiedades, características y perfiles importantes de individuos, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno objeto de análisis», según Hernández, Fernández y Baptista (2021) (p. 108).

La técnica descriptiva es aplicable en este caso, ya que la investigación tiene como objetivo crear un plan de sucesión para los niveles directivos de la organización La Pradera. Nos permitirá determinar la estructura jerárquica, los procedimientos de gestión del talento, la presencia de posibles sucesores y la percepción de los directivos sobre la necesidad de planificar la sucesión.

Este tipo de alcance pretende explicar a fondo el estado interno de la empresa y los elementos relativos a la sucesión del liderazgo, en lugar de intentar explicar las razones. Examinaremos aspectos como los perfiles necesarios, los programas de formación y la disposición institucional para poner en marcha un proceso formal de sucesión. Según Valenzuela y Flores (2022), este método «permite la comprensión de fenómenos complejos en su forma actual, produciendo datos organizados que pueden utilizarse como insumo para decisiones estratégicas» (p. 66).

Como parte del proceso de recopilación de datos, se encuestará a directivos y mandos intermedios, y se utilizarán entrevistas semiestructuradas para sondear más a fondo las perspectivas. Esta combinación permitirá ver tendencias y áreas clave para crear ideas viables.

Los estudios descriptivos son especialmente útiles cuando se busca una explicación metódica de los fenómenos para sentar las bases de futuras acciones, afirma Dzul (2020) (p. 81). Dado que La Pradera carece de una planificación oficial de la sucesión, este tipo de análisis resulta pertinente. Como resultado, será factible describir la situación existente, identificar posibilidades y retos, y proporcionar un marco útil para las próximas decisiones estratégicas.

6.4. Fuente de Datos

6.4.1. Investigación Bibliográfica

La investigación bibliográfica para este proyecto, que se enfoca en la creación de un plan de sucesión para los niveles gerenciales de la empresa La Pradera, incluirá temas como liderazgo organizacional, planes de sucesión, gestión del talento humano y estructuras gerenciales en empresas del sector productivo. De acuerdo con esta revisión se pueden poner en perspectiva los fenómenos, encontrar modelos teóricos y mejores prácticas, así como identificar debilidades comunes en estudios anteriores.

Según Torres (2021), «la revisión de la literatura implica discernir, comparar y evaluar diferentes contribuciones académicas, más que simplemente recopilar información» (p. 58). La selección y evaluación de las fuentes se guiará por este criterio.

Se abarcarán estudios de fuentes tanto nacionales como extranjeras, en particular los relativos a PYME agroindustriales y empresas familiares que hayan puesto en marcha planes de sucesión o hayan luchado contra su ausencia. Ello permitirá extraer valiosas enseñanzas para La Pradera.

Se priorizarán publicaciones revisadas por pares, libros actualizados, fuentes académicas indexadas y documentos de organismos especializados como la OIT y el BID. En la investigación bibliográfica, «el rigor metodológico depende del uso de fuentes verificadas y de los criterios analíticos con que se procesa el material recuperado», según Valenzuela y Flores (2022) (p. 72). Esta revisión servirá de base para analizar los datos empíricos del estudio y desarrollar tácticas que sustenten los hallazgos teóricos.

6.5. Técnica de Recolección de Datos

6.5.1. Encuesta

En los estudios organizativos que pretenden descubrir opiniones, actitudes o conocimientos, la encuesta es un instrumento especialmente importante para recopilar datos primarios de forma organizada. Hurtado de Barrera (2017) afirma que esta herramienta asegura

la validez de la investigación descriptiva y correlacional al proporcionar datos cuantificados, estandarizados y representativos.

El propósito de la encuesta en este estudio es conocer cómo ven los socios de La Pradera la necesidad, viabilidad y presencia de un plan de sucesión gerencial. Además, nos permitirá determinar el grado de preparación del talento interno, los conocimientos de liderazgo y las competencias necesarias para asumir funciones directivas.

Este cuestionario, diseñado para ser completado de forma independiente, empleará preguntas con opciones predefinidas y escalas de Likert, lo que simplifica el análisis de datos y asegura la uniformidad en las respuestas. "Los cuestionarios bien estructurados disminuyen la inclinación del investigador y promueven la capacidad de comparar los datos obtenidos", como señala Arias (2021) (p. 134). Con el fin de asegurar una participación generalizada que abarque todos los niveles de la organización, la encuesta se distribuirá tanto en formato digital como en persona.

El instrumento tomará como referencia el modelo de Rodríguez y Chávez (2020), que se enfoca en los procedimientos de sucesión dentro de la organización y la administración del talento de los directivos. El cuestionario abarcará aspectos esenciales del tema, asegurando un análisis exhaustivo y de utilidad para la creación del plan de sucesión.

- **Identificación del talento clave:** Evalúa si la organización cuenta con mecanismos para reconocer a colaboradores con alto potencial para posiciones estratégicas.
- **Formación y desarrollo directivo:** Analiza el grado en que la empresa implementa acciones de capacitación, mentoría o coaching orientadas al fortalecimiento del liderazgo.
- **Planeación sucesoria:** Mide el nivel de formalización, conocimiento y percepción del proceso de sucesión en los distintos niveles organizativos.
- **Percepción de continuidad:** Explora la confianza de los colaboradores frente a la estabilidad del liderazgo institucional ante posibles transiciones.

Con un índice de confiabilidad de 0,93 basado en la prueba Alfa de Cronbach, este instrumento ha sido verificado en investigaciones comparables realizadas en organizaciones del sector productivo y agroindustrial, respaldando su solidez metodológica.

Mediante el análisis de los resultados de la encuesta se puede realizar un diagnóstico claro de la situación de sucesión gerencial existente en La Pradera, encontrar posibles vacíos en la gestión del talento y aportar insumos empíricos para el diseño del modelo sugerido. «El

uso de encuestas bien diseñadas permite no sólo describir realidades complejas, sino también aportar evidencias para la toma de decisiones estratégicas organizacionales», afirma Franco (2021) (p. 88).

6.5.2. Estructura del Cuestionario

Cuestionario de Plan de Sucesión

El equipo del estudio creó el cuestionario del Plan de Sucesión para evaluar cómo se percibe el potencial humano en relación con los principales procedimientos de continuidad organizativa en La Pradera. La estructura del instrumento consta de tres partes temáticas y una parte de datos generales.

Las encuestas con escala tipo Likert permiten ordenar las preguntas en bloques temáticos, lo que facilita la evaluación sistemática de las percepciones, según el autor Morales Vallejo (2012). En ese sentido, la distribución de este instrumento es la siguiente:

Datos Generales:

- Género (Femenino / Masculino)
- Edad (rangos: 25-30, 31-36, 37-40, 41 en adelante)
- Tiempo de trabajo (1-2, 2-3, 3-4, más de 4 años)
- Cargo desempeñado (Jefatura o Gerencia)

Primera sección: Retención de personal clave (Ítems 1 al 12)

Segunda sección: Desarrollo y crecimiento profesional (Ítems 13 al 15)

Tercera sección: Motivación y satisfacción laboral (Ítems 16 al 18)

Escala de medición

El cuestionario emplea una escala tipo Likert de cinco puntos, permitiendo a los encuestados valorar cada ítem según el grado de frecuencia con que se identifican con la afirmación, conforme al siguiente baremo

- Nunca (0)
- Casi nunca (1)
- Eventualmente (2)

- Casi siempre (3)
- Siempre (4)

Cuestionario de evaluación del Desempeño

El cuestionario de Evaluación del Desempeño fue creado con la intención de evaluar exhaustivamente el desempeño de los trabajadores en diversas áreas de su lugar de trabajo. El autor Chiavenato (2009) afirma que la evaluación del desempeño es un procedimiento metódico y planificado que favorece el crecimiento organizacional al permitir medir el nivel de cumplimiento de las funciones encomendadas a un colaborador.

Este instrumento está compuesto por cinco secciones temáticas, distribuidas de la siguiente manera:

- **Primera sección:**

- Desempeño en relación con sus superiores**

- Comprende los ítems 1 al 5. Evalúa la percepción del colaborador sobre el trato, apoyo, comunicación y liderazgo recibido por parte de sus jefes directos.

- **Segunda sección:**

- Desempeño con las condiciones físicas**

- Incluye los ítems 6 al 10. Mide el nivel de satisfacción respecto a los recursos materiales, ambiente físico, herramientas de trabajo y entorno laboral.

- **Tercera sección:**

- Desempeño con la participación en las decisiones**

- Abarca los ítems del 11 al 16. Indaga el grado de inclusión del colaborador en procesos de decisión, toma de iniciativas y sugerencias dentro de la organización.

- **Cuarta sección:**

- Desempeño con su trabajo**

- Contempla los ítems 17 al 20. Valora aspectos como el cumplimiento de objetivos, la productividad, la eficiencia y la calidad del trabajo realizado.

- **Quinta sección:**

- Desempeño con el reconocimiento**

- Corresponde a los ítems 21 al 23. Evalúa la percepción del colaborador sobre el reconocimiento recibido por su labor, tanto en lo económico como en lo moral o institucional.

Escala de medición

El cuestionario utiliza una escala tipo Likert de cinco puntos, que permite medir la frecuencia o el grado de acuerdo con cada afirmación, bajo el siguiente esquema:

- Nunca (0)
- Casi nunca (1)
- Eventualmente (2)
- Casi siempre (3)
- Siempre (4)

Este instrumento busca ofrecer una visión más detallada y reflexiva del desempeño individual, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora para alinear el rendimiento del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización.

6.6. Población

La Pradera Cereal, empresa agroindustrial de la provincia de Cotopaxi, conocida por su activa participación en la fabricación, comercialización y distribución de bienes de consumo masivo, será el escenario de este estudio. La gerencia general, subgerencia, finanzas, recursos humanos, producción, control de calidad, compras, ventas y desarrollo de nuevos productos son algunas de las áreas funcionales que conforman la estructura de la organización. Esta organización es perfecta para estudiar los procesos de sucesión en los niveles jerárquicos superiores, ya que cada una de estas divisiones está dirigida por un directivo con responsabilidades estratégicas diferenciadas.

El personal que compone los niveles directivos y mandos intermedios de La Pradera es el grupo objetivo del estudio. En conjunto, se describen nueve grandes departamentos bajo dirección formal: los departamentos de dirección general, finanzas, recursos humanos, producción, ventas, compras, control de calidad y nuevos productos. Se incluyen en este grupo demográfico tanto los perfiles con potencial para asumir tales funciones en el futuro como los que están directamente a cargo de la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 3*Cargos de la Empresa “La Pradera” Analizados en el Estudio*

N.º	Cargo Analizado	Departamento	Nivel Jerárquico
1	Jefe de Talento Humano	Talento Humano	Directivo
2	Jefe de Aseguramiento de Calidad	Aseguramiento de Calidad	Directivo
3	Jefe Financiero	Departamento Financiero	Directivo
4	Jefe de Producción	Producción	Directivo
5	Jefe de Ventas	Ventas	Directivo
6	Jefe de Nuevos Productos	Investigación y Desarrollo	Directivo
7	Gerente General	Alta Dirección	Ejecutivo Superior
8	Jefe de Compras	Compras	Directivo

7. Análisis y Resultados

Tabla 4*Distribución del Nivel de Retención del Personal Clave por Categorías de Satisfacción*

Retención del Personal Clave				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	225.0	25.0	25.0
Media	4	50.0	50.0	75.0
Alta	2	25.0	25.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación al cuestionario del plan de sucesión

La tabla 4, evidencia que el 50% del personal evaluado se ubica en un nivel medio de retención, lo cual indica una percepción intermedia respecto a las estrategias que la organización implementa para mantener a su talento clave. Un 25% se encuentra en el nivel alto, lo que sugiere que ciertos colaboradores sí reconocen condiciones favorables para su permanencia, mientras que otro 25% califica la retención como baja, reflejando posibles carencias en motivación, crecimiento o estabilidad. Estos resultados plantean la necesidad de reforzar las políticas de fidelización y planificación sucesoria, ya que la mayoría del talento no percibe aún un compromiso organizacional suficientemente sólido para asegurar su permanencia a largo plazo.

Tabla 5*Distribución del Nivel de Satisfacción en Desarrollo y Crecimiento Profesional*

Desarrollo y Crecimiento Profesional				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	25.0	25.0	25.0
Media	2	25.0	25.0	50.0
Alta	4	50.0	50.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación al cuestionario del plan de sucesión

Según se aprecia en la tabla 5, la mitad de los empleados manifiesta un alto nivel de contento en cuanto a su desarrollo y avance laboral. Esto pone de manifiesto una buena impresión sobre las opciones que brinda la empresa para formarse, adquirir conocimientos y progresar en su trayectoria. Un 25% más se sitúa en un punto intermedio, mientras que el 25% restante considera que su nivel es bajo, lo que revela que, pese a que la mayoría aprecia lo que hace la compañía, aún hay quien no ve con claridad las posibilidades de evolucionar. Este esquema da a entender que hay progresos destacables en la gestión de personal, aunque sigue siendo fundamental reforzar las tácticas para asegurar que todas las áreas tengan los mismos medios para formarse y crecer.

Tabla 6*Distribución del Nivel de Motivación y Satisfacción Laboral*

Motivación y Satisfacción Laboral				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	25.0	25.0	25.0
Media	5	62.5	62.5	87.5
Alta	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación al cuestionario del plan de sucesión

Como se muestra en la tabla 6, la distribución de respuestas revela que el 62.5% de los colaboradores presenta un nivel medio de motivación y satisfacción laboral, lo cual indica una percepción aceptable, aunque no óptima, del ambiente de trabajo y las condiciones que ofrece

la empresa. Un 25% manifiesta niveles bajos, lo que evidencia la existencia de factores que podrían estar afectando negativamente su compromiso y bienestar en el desempeño de sus funciones. Solo un 12.5% de los encuestados reporta una motivación y satisfacción altas, lo cual representa una minoría dentro del grupo evaluado.

Tabla 7

Nivel de percepción sobre el desarrollo del plan de sucesión en la empresa

Plan de sucesión				
Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Baja	2	25.0	25.0	25.0
Media	5	62.5	62.5	87.5
Alta	1	12.5	12.5	100.0
Total	8	100.0	100.0	

Fuente: Aplicación al cuestionario del plan de sucesión

La tabla 7, muestra la distribución de percepciones sobre el nivel de desarrollo del plan de sucesión dentro de la empresa evaluada. El 62,5% de los encuestados califica el nivel como “medio”, lo que indica que, aunque existen esfuerzos por implementar un proceso de sucesión, aún no se perciben como completamente efectivos o consolidados. Un 25% considera que el plan se encuentra en un nivel “bajo”, lo cual refleja deficiencias en la planificación, identificación de talentos clave o programas de desarrollo de líderes. Solo el 12,5% valora el plan de sucesión como “alto”, lo que evidencia que son pocos quienes reconocen una estructura robusta en este aspecto estratégico.

Tabla 8

Análisis Integral de Percepciones Organizacionales por Dimensión Evaluada

Dimensión Evaluada	Tendencia Global	Indicadores Relevantes	Conclusión Diagnóstica	Sugerencia de Acción Prioritaria
Gestión de Retención del Talento Clave	Percepción moderada con alertas puntuales (3.01/5)	-Bajo nivel de disposición para asumir nuevas funciones (12.5%). - Nivel de presión laboral	La percepción institucional revela debilidad en la fidelización del talento directivo emergente.	Establecer un sistema estructurado de sucesión que reduzca la incertidumbre y promueva la permanencia.

Desarrollo y Proyección Profesional	Alta valoración y disposición al crecimiento (3.63/5)	<p>alto (media de 2.0/5).</p> <p>- Alta demanda de planes de formación estructurados. - 75% identifica la capacitación como determinante.</p> <p>- Solo el 12.5% se declara altamente motivado.</p>	Se evidencia un entorno propicio para implementar rutas de aprendizaje adaptativas y ascensos internos.	Diseñar un programa de carrera profesional alineado con objetivos estratégicos y evaluaciones anuales.
Motivación y Satisfacción Ejecutiva	Satisfacción funcional con potencial de mejora (3.30/5)	<p>- Motivación estable, pero sin liderazgo emocional destacado.</p>	La cultura organizacional actual sostiene la motivación básica, pero carece de impulsores innovadores.	Impulsar estrategias de engagement laboral: retroalimentación activa, participación en decisiones y clima laboral saludable.

En la tabla 8, se demuestra el análisis detallado que abarca tres aspectos fundamentales: la permanencia de los empleados, su progreso dentro de la empresa y su nivel de entusiasmo en el trabajo. Se observa que el aspecto más apreciado es la evolución profesional, con un promedio de 3.63/5, lo que indica un entorno que promueve el aprendizaje y el avance interno. Por otro lado, la retención de los empleados más valiosos es el aspecto con la calificación más baja (3.01/5), lo que pone de manifiesto inquietudes sobre su compromiso a futuro y su preparación para ascender a puestos de mayor responsabilidad. El nivel de motivación y satisfacción en el trabajo alcanza una valoración intermedia (3.30/5), lo cual apunta a una cierta estabilidad, pero sin señales de una gran inspiración en la organización. Este análisis nos ayuda a identificar las acciones clave para mejorar la lealtad de los empleados, perfeccionar la formación y fomentar un mejor ambiente laboral.

8. Propuesta del Plan de Sucesión para el Nivel Directivo

8.1. Descripción de la empresa, filosofía organizacional

La producción, promoción y distribución de productos alimenticios procesados de alta calidad para los mercados nacionales e internacionales es la función principal de la empresa (La Pradera), una organización del sector alimentario situada en la provincia de Cotopaxi que es objeto de esta investigación. Su énfasis se centra en el desarrollo y la innovación constantes

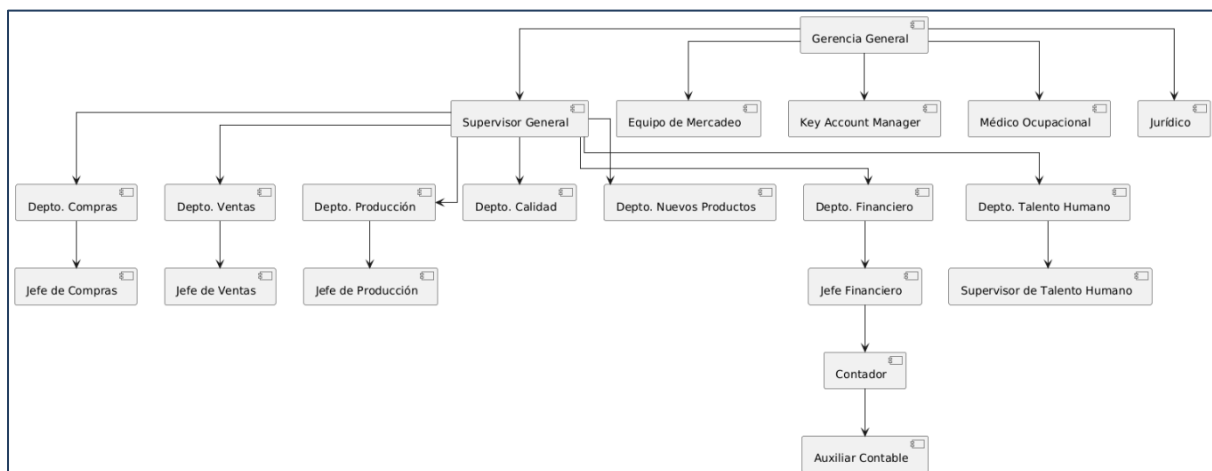
de los procesos de fabricación, garantizando criterios de seguridad, sostenibilidad y satisfacción del cliente.

La empresa destaca por su trayectoria en la creación de productos de valor agregado, haciendo hincapié en las materias primas locales, adhiriéndose a las buenas prácticas de fabricación (BPF) y utilizando las tecnologías adecuadas en cada etapa del proceso de producción. Su posición competitiva en la región también se ha visto favorecida por su estructura organizativa, que permite una colaboración eficiente entre las distintas áreas funcionales y niveles jerárquicos. Los principios de dedicación, excelencia, colaboración, responsabilidad social y desarrollo a largo plazo constituyen la base de su filosofía corporativa. El objetivo de la empresa es «ser una empresa líder en el sector alimentario, reconocida por su innovación, responsabilidad y excelencia en sus procesos y productos», y su meta es «producir alimentos nutritivos y confiables que contribuyan al bienestar de las familias ecuatorianas». Todas las decisiones estratégicas se guían por este principio, que también fomenta el pleno desarrollo del talento.

8.1.1. Estructura Organizacional

Figura 1

Estructura organizacional de la empresa



En el nivel directivo, la empresa cuenta con una Gerencia General, responsable de la supervisión global de todas las áreas, la formulación de políticas empresariales, la planificación estratégica y la representación institucional. Bajo esta figura, se encuentran varias jefaturas o coordinaciones departamentales, entre las que destacan:

- **Departamento de Producción.**

Encargado del proceso de manufactura, control de calidad, inventario de materias primas y cumplimiento de normas de higiene y seguridad industrial.

- **Departamento Financiero.**

Responsable de la gestión contable, control presupuestario, manejo de recursos financieros y cumplimiento tributario.

- **Departamento de Talento Humano.**

Enfocado en la selección, capacitación, evaluación del desempeño y clima laboral.

- **Departamento de Ventas y Comercialización.**

Lidera las estrategias de mercado, atención al cliente, posicionamiento de productos y expansión comercial.

- **Departamento de Nuevos Productos o Innovación.**

Orientado a la investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos, así como a la mejora continua de los existentes.

- **Departamento de Aseguramiento de Calidad.**

Garantiza el cumplimiento de estándares normativos y certificaciones en toda la cadena de producción.

- **Departamento de Compras**

Encargado de gestionar proveedores, adquisiciones estratégicas y cumplimiento de normativas internas.

Esta estructura permite un flujo de trabajo eficiente, fomenta la especialización del personal, y facilita el diseño de planes de sucesión directiva al tener claramente definidas las funciones y competencias clave de cada área.

8.1.2. Actividades departamentales, por cada departamento de la empresa.

La empresa organiza sus operaciones a través de distintos departamentos, cada uno con funciones específicas orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación, se detallan las principales actividades que desarrolla cada área:

Departamento de Producción

- Supervisión de procesos de elaboración de productos.

- Control de calidad en línea de producción.
- Gestión de insumos y materias primas.
- Cumplimiento de normas de seguridad industrial y buenas prácticas de manufactura.
- Coordinación con el área de aseguramiento de calidad para auditorías internas.

Departamento Financiero

- Elaboración de presupuestos operativos y financieros.
- Gestión de cuentas por cobrar y por pagar.
- Control contable y emisión de informes financieros.
- Declaración y cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Evaluación de rentabilidad por producto y análisis de costos.

Departamento de Talento Humano

- Procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Implementación de planes de capacitación y desarrollo profesional.
- Evaluación de desempeño y diseño de planes de carrera.
- Administración de beneficios y clima organizacional.
- Aplicación del plan de sucesión para cargos estratégicos.

Departamento de Ventas y Comercialización

- Diseño e implementación de estrategias de ventas.
- Desarrollo de campañas de marketing y promoción.
- Atención y seguimiento a clientes corporativos y minoristas.
- Investigación de mercado y análisis de competencia.

- Expansión comercial y gestión de relaciones comerciales.

Departamento de Nuevos Productos

- Investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos.
- Análisis de tendencias del mercado para innovaciones.
- Pruebas de viabilidad técnica y económica.
- Coordinación con producción para prototipado y pruebas piloto.
- Seguimiento post-lanzamiento de productos innovadores.

Departamento de Aseguramiento de Calidad

- Implementación de sistemas de gestión de calidad.
- Realización de controles, pruebas y auditorías internas.
- Actualización de documentación técnica y normativas.
- Mantenimiento de certificaciones nacionales e internacionales.
- Control de trazabilidad e identificación de no conformidades.

Departamento de Compras

- Selección, evaluación y negociación con proveedores.
- Gestión de compras estratégicas y control de inventarios.
- Supervisión del cumplimiento de normas legales y contractuales.
- Control documental y procesos de licitación interna.
- Coordinación con departamentos para provisión eficiente de insumos.

8.1.3. Productos y servicios que presta la empresa. Producto estrella.

El fabricante de cereales La Pradera se dedica a producir, distribuir y comercializar alimentos naturales, saludables y a precios razonables, con énfasis en alternativas nutricionales

para el desayuno de los hogares ecuatorianos. Elaborados con materias primas cultivadas localmente, en su mayoría procedentes de los Andes, sus líneas de producción se centran en cereales integrales, granola, hojuelas de maíz, avena instantánea, mezclas energéticas y bocadillos nutritivos.

Además de la creación de productos, La Pradera ofrece asesoramiento científico sobre la composición de los cereales y servicios de envasado especializados para terceros, dirigidos principalmente a pequeñas empresas que desean incorporarse al sector alimentario. Además, ha puesto en marcha iniciativas de responsabilidad social fomentando buenos hábitos alimenticios a través de campañas nutricionales en las escuelas rurales de Cotopaxi.

La principal oferta de la empresa es la granola tradicional con frutos secos, muy conocida en el mercado nacional por su sabor y equilibrio nutricional. Gracias a su adaptabilidad y aporte energético, este producto es uno de los favoritos de los clientes. Contiene avena tostada, pasas, almendras, semillas de girasol y miel natural. La postura de La Pradera le ha permitido estar presente en tiendas de alimentos naturales, cadenas de supermercados y ferias agrícolas de todo el país.

8.2. Inventario de puestos de trabajo, número de personas que ocupan el puesto de trabajo.

La estructura funcional de La Pradera, una empresa que produce y comercializa cereales en la provincia de Cotopaxi, destaca la necesidad de crear un plan de sucesión sólido que garantice la continuidad del negocio en caso de renunciaciones o ascensos. Cada puesto clave está ocupado por una sola persona.

El siguiente inventario presenta los principales puestos de trabajo, el nombre del colaborador a cargo y la cantidad de personas por puesto:

Tabla 8

Inventario de puestos de trabajo

Departamento	Puesto de Trabajo	Colaborador Actual	Nº de Personas
Gerencia General	Gerente General	Sr. José Simón	1
Producción	Jefe de Producción	Ing. Michael Zeidan Kahhat	1
Ventas y Comercialización	Jefa de Ventas	Sra. Mirian Carina Simón Frías	1

Financiero	Jefa Financiera	Sra. Mónica Alexandra Falconí Hidalgo	1
Talento Humano	Responsable de Talento Humano	Sr. Martin Simón	1
Nuevos Productos / I+D	Coordinador de Innovación	Sr. Luis Fabián Berrazueta Batallas	1
Aseguramiento de Calidad	Coordinador de Calidad	Sr. Óscar Crespata	1
Compras	Encargada de Compras	Sra. Janeth Pérez Moreno	1

Este inventario pone en evidencia que la totalidad de los cargos estratégicos y operativos dentro de la estructura organizacional están ocupados por una sola persona, lo cual genera una vulnerabilidad estructural. La falta de personal de respaldo o sustitutos preparados en caso de ausencias prolongadas, renuncias o jubilaciones puede generar interrupciones en la operación diaria de la empresa.

Con base en este diagnóstico, se plantea como prioritaria la elaboración de un plan de sucesión institucional que identifique y prepare a los futuros líderes internos, promoviendo el desarrollo de competencias clave y la retención de talento estratégico.

8.2.1. Costos de puestos de trabajo, el valor que gasta la empresa en remuneraciones de cada cargo.

La empresa La Pradera, al mantener una estructura organizativa en la que cada puesto clave es desempeñado por una sola persona, asume un compromiso financiero mensual que se destina al pago de sueldos y beneficios laborales. Estos valores reflejan no solo la compensación directa, sino también el reconocimiento a la responsabilidad y especialización requerida en cada área.

A continuación, se detalla el valor mensual que representa cada cargo para la empresa:

Tabla 9

Costos de puestos de trabajo

Puesto de Trabajo	Colaborador	Sueldo Mensual Aproximado (USD)
Gerente General	José Simón	\$1,500
Jefe de Producción	Michael Zeidan Kahhat	\$1,200
Jefa de Ventas	Mirian Carina Simón Frías	\$1,000
Jefa Financiera	Mónica Alexandra Falconí Hidalgo	\$1,000

Responsable de Talento Humano	Martin Simón	\$950
Coordinador de Nuevos Productos	Luis Fabián Berrazueta Batallas	\$900
Coordinador de Calidad	Óscar Crespata	\$900
Encargada de Compras	Janeth Pérez Moreno	\$900

Costo anual aproximado: \$100,200

Estos valores representan únicamente los sueldos básicos. No incluyen otros rubros legales como aportes al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social), décimos, bonificaciones o utilidades, los cuales incrementarían el costo laboral total en aproximadamente un 25% adicional. Esto eleva el gasto anual estimado por remuneraciones directas e indirectas a alrededor de \$125,250.

El análisis de estos costos permite dimensionar la importancia de planificar adecuadamente la sucesión en cargos clave, dado que una vacante o rotación inesperada no solo genera interrupciones operativas, sino que también puede acarrear costos adicionales asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

La tabla 12, presentada detalla los costos mensualizados de los puestos clave de la empresa La Pradera, considerando tanto el sueldo base como los beneficios y obligaciones laborales adicionales establecidos por la normativa ecuatoriana. Para cada colaborador se ha desglosado el cálculo del ingreso mensual total a partir del Sueldo Mensual Unificado (SMU), incluyendo componentes legales como el décimo tercero y décimo cuarto sueldos, aportes patronales al IESS (11,15%), contribución al IECE/SETEC (1,00%), valor proporcional por vacaciones (24 días anuales), fondos de reserva (8,33%) y otros beneficios adicionales (1,00%).

Esta estructura permite visualizar dos montos clave:

- Total, mensualizado: representa el costo real que la empresa asume por cada trabajador al considerar todos los beneficios y obligaciones.
- Total, a recibir: refleja el ingreso neto aproximado del colaborador, sin incluir los valores patronales.

La información es útil para la planificación financiera, la proyección de costos de personal y la toma de decisiones en procesos de sucesión y evolución organizacional, ya que permite dimensionar la inversión necesaria en talento humano en cada nivel jerárquico.

Tabla 10

Costos Mensualizados

Nº	Apellidos y Nombre	Denominación del Cargo	SMU	XIII (13)	XIV (14)	Aporte Patronal (11.15%)	IECE SETEC (1.00%)	Vacaciones (24 días)	Fondos de Reserva (8.33%)	Mensualizado
1	José Simón	Gerente General	1,500.00	125.00	39.16	167.25	15.00	62.50	124.95	2,033.86
2	Michael Zeidan Kahhat	Jefe de Producción	1,200.00	100.00	39.16	133.80	15.00	50.00	99.96	1,637.92
3	Mirian Carina Simón Frías	Jefa de Ventas	1,000.00	83.33	39.16	111.50	15.00	41.67	83.30	1,373.96
4	Mónica Alexandra Falconí Hidalgo	Jefa Financiera	1,000.00	83.33	39.16	111.50	15.00	41.67	83.30	1,373.96
5	Martin Simón	Responsable de Talento Humano	950.00	79.17	39.16	105.93	15.00	39.58	79.14	1,307.97
6	Luis Fabián Berrazueta Batallas	Coordinador de Nuevos Productos	900.00	75.00	39.16	100.35	15.00	37.50	74.97	1,241.98
7	Óscar Crespata	Coordinador de Calidad	900.00	75.00	39.16	100.35	15.00	37.50	74.97	1,241.98
8	Janeth Pérez Moreno	Encargada de Compras	900.00	75.00	39.16	100.35	15.00	37.50	74.97	1,241.98

8.2.2. *Compromiso Organizacional*

Al examinar a La Pradera, resaltan aspectos prometedores de adhesión de los empleados en zonas clave como su gente y la calidad. No obstante, se aprecian ciertas carencias en cómo se asegura que los empleados más valiosos se queden a largo plazo. Este nivel de entrega, que va más allá de simplemente estar presente, supone un lazo emocional y laboral con lo que representa la empresa, algo crucial en un ambiente cercano como el de La Pradera, donde la imagen de la empresa y seguir pasando el mando de generación en generación son vitales.

Los datos indican que, si bien los empleados están dispuestos a poner su granito de arena para alcanzar las metas, aún se necesita dar forma a formas de fortalecer ese lazo, como planes para reconocer el buen trabajo, hablar de lo que es importante para la empresa y ayudar a cada uno a crecer en su carrera. Esto es fundamental para que no se vayan personas clave. En este sentido, impulsar una cultura donde los empleados se sientan parte de la empresa, como señalan Meyer y Allen (1997), consolidará el traspaso de poderes planeado y asegurará más estabilidad en los puestos de gestión.

8.2.3. *Necesidades de capacitación y formación*

En La Pradera, al analizar qué tipo de capacitación se necesita, resalta que hay diferencia entre lo que saben hacer hoy y lo que realmente se requiere para manejar los proyectos importantes. Aunque la gente está dispuesta a capacitarse, no todos han podido entrar a cursos de desarrollo, lo cual complica encontrar quiénes podrían reemplazar a los directivos.

Para mejorar el plan de sucesión, es clave invertir constantemente en capacitar tanto en lo técnico como en gestión, sobre todo a los jefes que podrían llegar a ser ejecutivos. Como dice Noe (2020), las empresas que organizan bien sus programas de aprendizaje no solo mantienen a su gente, sino que también se adaptan mejor a los cambios. La Pradera debe poner en marcha planes de carrera, cambiar a la gente de puesto para que aprendan más y hacer talleres de liderazgo centrados en los valores de la empresa. Así, se crea una cultura de mejora constante y se asegura que los cambios en los puestos clave se hagan sin problemas.

8.3. Puestos de trabajo críticos.

Se consideran puestos de trabajo críticos aquellos cuya responsabilidad estratégica, influencia en la operación y nivel de conocimiento tácito son fundamentales para la continuidad, estabilidad y competitividad de la organización (Alles, 2016). En el caso de la

empresa de cereales La Pradera, se han identificado tres cargos clave que requieren atención prioritaria en los procesos de planificación sucesoria:

- **Jefe de Talento Humano**

Este puesto resulta crucial dada su función integral en la administración del personal. El responsable de Talento Humano encabeza los procesos de contratación, integración, formación, valoración del rendimiento, ambiente laboral y crecimiento profesional. Su pericia sobre las habilidades internas, los perfiles esenciales y el funcionamiento interno del trabajo lo transforma en un elemento fundamental para garantizar la permanencia del talento en la organización. La ausencia o cambio de esta posición podría causar notables inestabilidades en la gestión de personal, impactando tanto en el ánimo como en el rendimiento general.

- **Jefe de Aseguramiento de la Calidad**

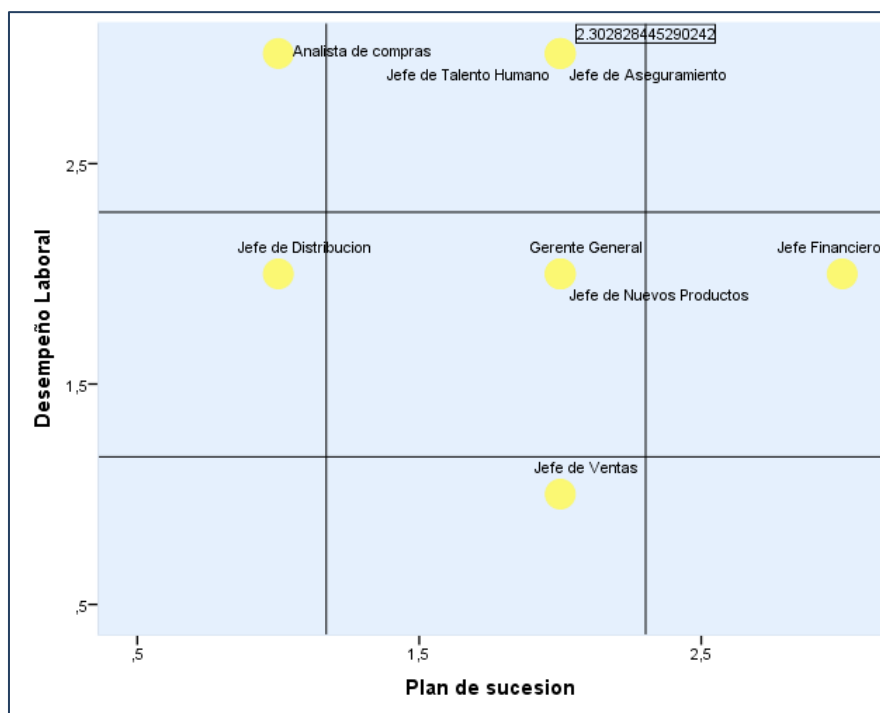
En el ámbito de la industria alimentaria, donde se desenvuelve La Pradera, el rol del líder de Control de Calidad se vuelve esencial para asegurar que se sigan al pie de la letra los protocolos de seguridad, las leyes de salud y las directrices de calidad. Esta posición conlleva la supervisión de los ajustes técnicos a lo largo del proceso productivo, la dirección de las revisiones internas y externas, y la confirmación de que se respeten los reglamentos del país (ARCSA, INEN) y del mundo. La pericia técnica y el criterio profesional de esta persona tienen un impacto directo en la imagen del producto y en la conservación de los permisos que permiten su comercialización en plazas demandantes.

- **Jefe Financiero**

El Director de Finanzas está al frente del departamento encargado de gestionar eficazmente los medios económicos de la compañía. Se ocupa de la elaboración de presupuestos, la supervisión de gastos, los balances, los tratos con los bancos y las previsiones económicas. Su criterio estratégico ayuda a prever peligros financieros y a adoptar resoluciones sensatas sobre inversiones, adquisiciones y ampliaciones. En una firma familiar tipo La Pradera, la solidez económica es imprescindible para asegurar tanto el avance como el relevo generacional; de ahí que, esta posición constituya un pilar fundamental en la viabilidad del negocio.

Figura 2

Matriz de Desempeño y Plan de Sucesión de Cargos Estratégicos en La Pradera



La figura 2, muestra una matriz de nueve cuadros que relaciona el Plan de Sucesión con el Desempeño Laboral. En ella se destacan los tres cargos clave para ascenso: jefe de Talento Humano, jefe de Aseguramiento y jefe Financiero, posicionados en los cuadrantes superiores derechos, lo que indica alto desempeño y alta preparación para sucesión. Este posicionamiento respalda su inclusión en el plan de sucesión, dado que combinan un rendimiento destacado con una sólida proyección hacia cargos directivos. Esta visualización facilita la toma de decisiones estratégicas para promover a los líderes más idóneos dentro de la empresa La Pradera.

8.4. Criterios de sucesión

Los criterios de sucesión representan los lineamientos técnicos y estratégicos mediante los cuales se identifican, valoran y seleccionan a los colaboradores con potencial para asumir cargos críticos dentro de la organización. En la empresa La Pradera, la planificación de sucesión busca garantizar continuidad operativa, minimizar riesgos institucionales ante posibles vacantes imprevistas y fortalecer el liderazgo interno con visión a largo plazo.

Con base en el análisis de la estructura organizacional, las competencias requeridas y las necesidades detectadas durante el diagnóstico, se establecen los siguientes criterios:

- **Desempeño comprobado**

El colaborador debe haber demostrado un historial constante de cumplimiento de objetivos, eficiencia operativa y conducta ética en el ejercicio de sus funciones. La evaluación de desempeño cuantitativa y cualitativa es clave para determinar su preparación. Según Chiavenato (2011), el desempeño pasado es uno de los mejores predictores de éxito futuro.

■ **Conocimiento del negocio**

Debe poseer un entendimiento integral de los procesos productivos, logísticos y financieros de la empresa, así como de la cultura organizacional de La Pradera. Esto asegura una toma de decisiones alineada con la misión, visión y valores empresariales. La familiaridad con los productos, canales de distribución y normativa alimentaria nacional (como la ARCSA) es fundamental.

■ **Capacidad de liderazgo**

Se priorizarán aquellos colaboradores que demuestren influencia positiva en sus equipos, habilidad para resolver conflictos, fomentar la participación y tomar decisiones acertadas en escenarios de presión. El liderazgo transformacional es especialmente valorado en procesos de transición (Bass & Avolio, 1994).

■ **Potencial de desarrollo**

Más allá de su situación actual, el candidato debe demostrar apertura al aprendizaje, adaptabilidad al cambio, disposición a asumir nuevos retos y competencias en desarrollo que puedan fortalecerse con un plan de formación.

■ **Compromiso con la organización**

La lealtad, el sentido de pertenencia y el interés por el crecimiento de La Pradera serán aspectos determinantes. Esto garantiza que la sucesión responda a una visión compartida y sostenible.

■ **Resultados en evaluación por competencias**

Se considerarán los resultados del cuestionario de evaluación del desempeño, específicamente en dimensiones como: participación en decisiones, cumplimiento de funciones, adaptabilidad y relaciones interpersonales.

■ **Recomendación de jefaturas**

Las valoraciones y referencias de líderes de área serán insumos clave para validar la madurez profesional del candidato, así como su aceptación dentro del equipo.

8.4.1. Conocimientos

Para garantizar una sucesión efectiva en los cargos estratégicos de La Pradera, es imprescindible definir los conocimientos técnicos y organizacionales que deben poseer los posibles sucesores. Estos conocimientos no solo aseguran la continuidad operativa, sino que también permiten una adaptación eficiente a los retos del entorno agroindustrial y alimentario, característico del sector en el que opera la empresa.

Jefe de Talento Humano

Conocimientos requeridos:

- Legislación laboral ecuatoriana vigente (Código del Trabajo, normativas del IESS, etc.).
- Diseño y ejecución de procesos de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación.
- Evaluación del desempeño, planes de carrera y sucesión.
- Normativas de seguridad y salud ocupacional (SUT, Reglamento de Seguridad e Higiene).
- Manejo de clima organizacional y gestión de conflictos.
- Herramientas tecnológicas para la gestión de talento (Excel avanzado, software de RRHH).
- Cultura organizacional, comunicación interna y relaciones laborales.

Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Conocimientos requeridos:

- Normas nacionales e internacionales de calidad e inocuidad alimentaria (BPM, HACCP, ARCSA, ISO 22000).
- Control de procesos productivos, trazabilidad y auditorías internas.
- Legislación sanitaria ecuatoriana vigente (Agrocalidad, Ministerio de Salud).
- Análisis de riesgos, identificación de puntos críticos de control (PCC).
- Supervisión de personal técnico en líneas de producción y laboratorio.
- Gestión documental y elaboración de informes de calidad.
- Mejora continua y gestión de no conformidades.

Jefe Financiero

Conocimientos requeridos:

- Contabilidad general y financiera conforme a las NIIF.
- Planificación financiera, análisis de estados financieros y control presupuestario.
- Legislación tributaria ecuatoriana (SRI, régimen fiscal empresarial).
- Manejo de software contable.
- Evaluación de proyectos de inversión y análisis de rentabilidad.
- Flujo de caja, liquidez, capital de trabajo y punto de equilibrio.
- Gestión de riesgos financieros, bancarización y relaciones con entidades crediticias.

8.4.2. Competencias

Las habilidades, actitudes y comportamientos que hacen que alguien sea bueno en un trabajo se llaman competencias. Ayudan a una persona a hacer bien su trabajo y hacer las cosas. Para todo el proceso de sucesión en el prado, es muy importante que los futuros jefes conozcan sus cosas, no solo la teoría, sino también cómo usarlo en la vida real, manejar todo el equipo, los pasos y los resultados.

Jefe de Talento Humano

Competencias clave:

- **Liderazgo transformacional:** Capacidad para inspirar, guiar y desarrollar a los equipos desde una visión estratégica de gestión humana.
- **Comunicación asertiva:** Dominio de la escucha activa, empatía y claridad al transmitir mensajes en diferentes niveles jerárquicos.
- **Gestión de conflictos:** Aptitud para resolver desacuerdos internos, promover el diálogo y restablecer ambientes colaborativos.
- **Pensamiento estratégico:** Visión integral del talento como recurso esencial para la sostenibilidad organizacional.
- **Ética y confidencialidad:** Manejo responsable de información sensible y respeto por los derechos laborales.

Jefe de Aseguramiento de la Calidad

Competencias clave:

- **Orientación al detalle y precisión:** Capacidad de detectar inconsistencias en procesos y documentos críticos para la inocuidad y calidad.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** Aplicación de datos e indicadores para la solución de problemas técnicos.

- **Manejo de presión y cumplimiento normativo:** Habilidad para trabajar bajo auditorías externas y garantizar el cumplimiento estricto de normativas.
- **Trabajo en equipo multidisciplinario:** Coordinación efectiva con áreas de producción, laboratorio, mantenimiento y logística.

Jefe Financiero

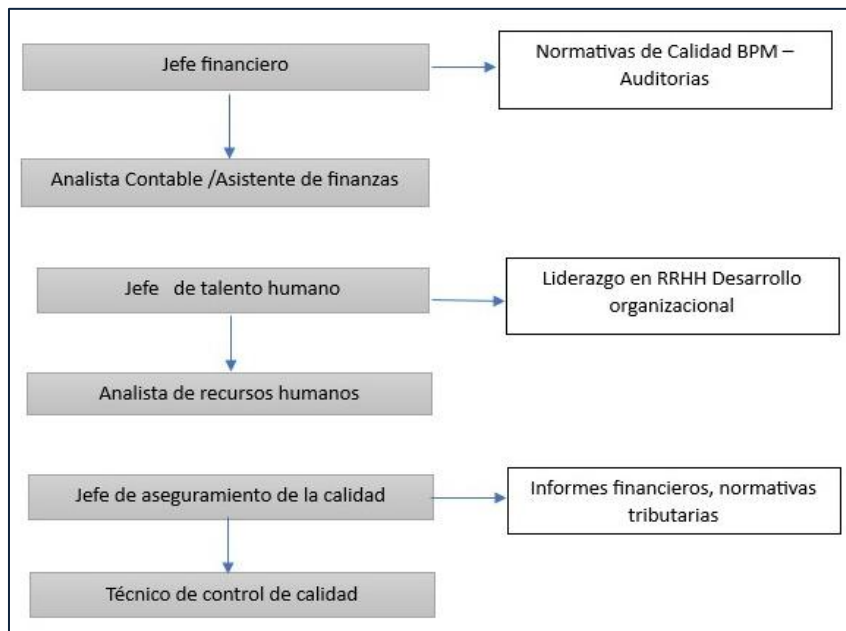
Competencias clave:

- **Análisis financiero crítico:** Capacidad para interpretar indicadores financieros, anticipar riesgos y tomar decisiones estratégicas.
- **Gestión del tiempo y prioridades:** Organización eficiente del flujo de tareas clave como cierre contable, declaraciones tributarias y reportes a gerencia.
- **Pensamiento analítico y visión global:** Comprensión del impacto económico de cada decisión y su relación con el resto de áreas organizacionales.

8.4.3. Esquema de sucesión vertical ascenso

Figura 3

Esquema de sucesión vertical



La figura 3, ilustra el Esquema de Sucesión Vertical por Ascenso propuesto para la empresa La Pradera. En él se detallan tres líneas de carrera correspondientes a puestos estratégicos: jefe de Aseguramiento de la Calidad, jefe de Talento Humano y jefe Financiero. Cada uno de estos cargos cuenta con un rol previo desde el cual se promueve el ascenso, evidenciando una planificación clara de relevo interno. Se destacan los requisitos de

conocimientos y habilidades necesarias para cada posición superior, tales como normativas de calidad, liderazgo organizacional y dominio contable.

8.5. Matriz de capacidades de los tres cargos que va ascender

A continuación, se presenta la Matriz de Capacidades para los tres cargos que forman parte del esquema de sucesión por ascenso en la empresa La Pradera. Esta matriz contempla las competencias técnicas, habilidades blandas y conocimientos clave que deben reunir los colaboradores que se proyectan a ocupar los cargos estratégicos dentro de la organización:

Tabla 11

Matriz de Capacidades – Puestos de Sucesión Vertical

Puesto a Ascender	Competencias Técnicas	Habilidades Blandas	Conocimientos Clave	Acciones Inmediatas
Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Manejo de indicadores de calidad, auditorías internas, gestión de no conformidades	Liderazgo técnico, comunicación clara, resolución de problemas	BPM, HACCP, normativas ISO 9001, procedimientos operativos y manuales de calidad	Implementar mentorías con el jefe actual, realizar auditorías supervisadas y actualizar conocimientos normativos con cursos certificados.
Jefe de Talento Humano	Gestión por competencias, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño	Inteligencia emocional, empatía, toma de decisiones, liderazgo inspirador	Legislación laboral, procesos de capacitación, clima y cultura organizacional	Asignar proyectos estratégicos de RRHH, participar en comités directivos y capacitarse en liderazgo transformacional.
Jefe Financiero	Elaboración de informes financieros, manejo de presupuestos, proyecciones contables	Pensamiento analítico, ética profesional, trabajo bajo presión	Normativa tributaria ecuatoriana, NIIF, contabilidad avanzada, control presupuestario	Iniciar participación en cierres contables, delegar análisis financieros complejos y fortalecer formación tributaria específica.

Esta matriz permite identificar claramente los requerimientos de formación y desarrollo que deben fortalecerse en los colaboradores candidatos al ascenso. Además, facilita la toma de

decisiones estratégicas en cuanto a inversión en talento y diseño de planes de carrera individualizados.

8.6. Diccionario de Competencias

Este diccionario sirve como base para los procesos de evaluación del potencial interno, planes de desarrollo ejecutivo y definición de perfiles de sucesión dentro de la alta dirección de La Pradera.

Tabla 12

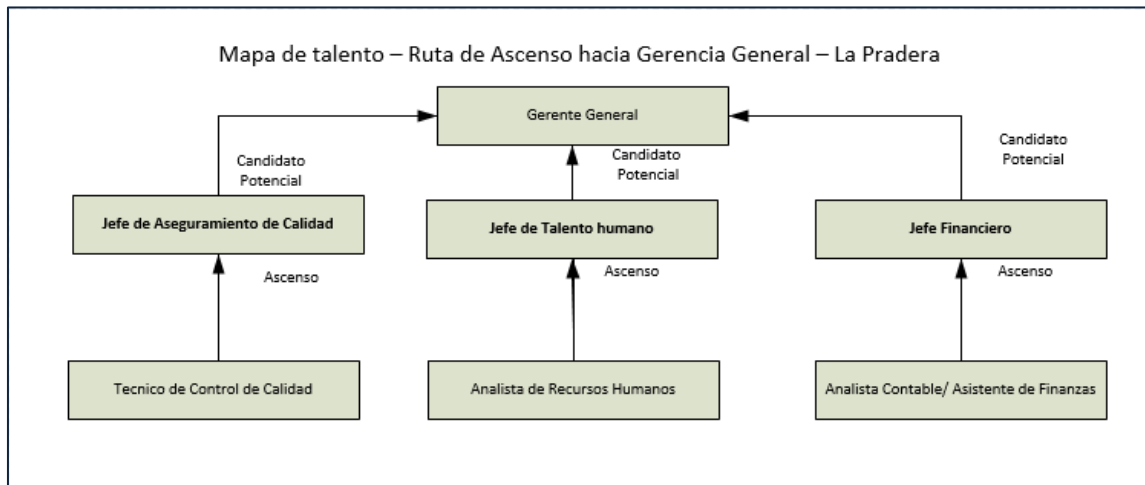
Diccionario de Competencias – Cargo: Gerente General – Empresa La Pradera

Competencia	Descripción	Nivel Esperado
Liderazgo Estratégico	Capacidad para orientar a la organización hacia el logro de objetivos a largo plazo, tomando decisiones con impacto corporativo.	Alto
Gestión de Personas	Habilidad para formar, desarrollar y motivar equipos de alto rendimiento alineados a la cultura organizacional.	Alto
Comunicación Asertiva	Capacidad para comunicar decisiones, ideas y planes de forma clara, empática y persuasiva a todos los niveles.	Alto
Visión de Negocio	Entendimiento global de la empresa, el mercado y el entorno competitivo para identificar oportunidades de mejora y crecimiento.	Muy Alto
Toma de Decisiones	Capacidad para analizar situaciones complejas y tomar decisiones efectivas en contextos de incertidumbre.	Muy Alto
Gestión Financiera	Dominio de la planificación, control presupuestario, proyecciones y análisis financiero para garantizar la sostenibilidad.	Alto
Orientación a Resultados	Foco constante en la consecución de metas medibles, eficiencia operativa y generación de valor.	Muy Alto
Negociación y Persuasión	Capacidad para negociar acuerdos beneficiosos con clientes, proveedores y socios estratégicos.	Alto
Ética y Responsabilidad	Integridad en la gestión, promoviendo principios éticos, transparencia y compromiso con la responsabilidad social empresarial.	Indispensable

8.7. Mapa de talento de los tres cargos como puede ascender a gerente general

Figura 4

Mapa de talento



La figura 4, representa el Mapa de Talento – Ruta de Ascenso hacia la Gerencia General de la empresa La Pradera, mostrando visualmente los posibles trayectos de promoción interna de tres áreas estratégicas. A partir de estas posiciones de liderazgo medio, se identifican como candidatos potenciales para el cargo de Gerente General, destacando así su rol clave en la continuidad organizacional y en la planificación sucesoria. Este esquema facilita visualizar la línea de carrera vertical dentro de la organización y promueve la gestión del talento humano mediante procesos estructurados de desarrollo y promoción interna.

8.8. Movimientos verticales

En la empresa La Pradera, los movimientos verticales representan una herramienta estratégica para fomentar la movilidad interna del talento y garantizar la continuidad operativa en cargos críticos. Este tipo de ascensos se planifican con base en criterios técnicos, competencias comprobadas y un desempeño sostenido a lo largo del tiempo, permitiendo a los colaboradores asumir mayores niveles de responsabilidad.

En este contexto, se ha definido una línea de sucesión vertical para tres cargos esenciales:

- **Director de Recursos Humanos:** Se ha reconocido la posición de Analista de Recursos Humanos como el puesto inmediato inferior con potencial de promoción. El empleado que desempeñe este cargo deberá exhibir liderazgo, dominio de las normas en la administración de personas, solución de conflictos y habilidades para el crecimiento organizacional.

- **Director de Garantiza la Calidad:** La posición inicial para este ascenso es la de Técnico de Control de Calidad. Este empleado necesita tener un sólido dominio en auditorías internas y regulaciones de calidad, además de capacidades analíticas y visionarias para asegurar procesos de producción eficaces.
- **Jefe financiero:** La promoción analiza pasar del analista de contabilidad o el asistente de finanzas, siempre y cuando tengan las habilidades en las reglas fiscales, liderando el equipo de contabilidad y manteniendo esos informes financieros bajo control.

Estos movimientos de carrera ascendentes no solo ayudan al personal a crecer profesionalmente, sino que también aumentan la longevidad de toda la institución, reducen la contratación desde el exterior y fomentan las promociones basadas en el rendimiento real. También les gusta cuando las personas son impulsadas por sus propios objetivos, especialmente cuando tienen claro cómo ascender en la empresa.

8.9. Plan de Sucesión y Políticas de Evolución de Desempeño

El plan de sucesión en La Pradera se establece como un mecanismo estratégico para garantizar la continuidad organizacional y preservar el conocimiento institucional en los cargos clave. Su implementación responde a la necesidad de anticipar y gestionar eficazmente los cambios de personal en posiciones críticas, fortaleciendo así la estabilidad, productividad y competitividad de la empresa a largo plazo.

La política para los profesionales en crecimiento se trata de detectar el mejor talento desde el principio, utilizando controles y comentarios justos y consistentes, por lo que podemos trazar un camino claro para el crecimiento de su carrera. Esta política se basa en cinco principios clave como son:

- Evaluación periódica del desempeño, con indicadores específicos para cada cargo clave, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Mapeo de talento, mediante herramientas de retroalimentación 360°, autoevaluaciones y entrevistas estructuradas con jefaturas.
- Planes de desarrollo individual (PDI), enfocados en cerrar brechas de competencia y fortalecer habilidades críticas para la sucesión.

- Rotación y exposición transversal, que permite a los candidatos conocer otras áreas operativas o administrativas para desarrollar una visión sistémica del negocio.
- Mentoría directiva, en la cual un líder actual guía al candidato sucesor, proporcionando acompañamiento, feedback continuo y transferencia de conocimientos clave.

Estrategia de capacitación con plan individualizado por cargo

Como complemento al plan de sucesión, se diseña una estrategia de capacitación personalizada para cada uno de los tres cargos con proyección de ascenso. Esta formación se enfoca tanto en el fortalecimiento técnico como en el desarrollo de habilidades de liderazgo y pensamiento estratégico.

Tabla 13

Estrategia de capacitación con plan individualizado por cargo

Cargo	Objetivo de Capacitación	Acciones Formativas Individualizadas
Jefe de Aseguramiento de la Calidad	Fortalecer conocimientos en normativas de calidad, control de procesos y auditoría técnica	<ul style="list-style-type: none"> - Curso intensivo en ISO 9001, HACCP y BPM - Participación en simulacros de auditoría interna - Seminarios sobre gestión de riesgos operacionales - Taller de liderazgo técnico y comunicación efectiva - Diplomado en Gestión del Talento Humano
Jefe de Talento Humano	Desarrollar liderazgo estratégico y dominio en gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> - Certificación en coaching ejecutivo y liderazgo - Capacitación en normativa laboral ecuatoriana - Proyecto piloto de clima organizacional y retención - Curso de actualización en NIIF y normativa tributaria ecuatoriana
Jefe Financiero	Reforzar competencias en control financiero, normativa tributaria y liderazgo contable	<ul style="list-style-type: none"> - Taller en planificación financiera y proyecciones.

Tabla 14*Estrategias de Acción para el Plan de Sucesión*

Dimensión	Acción	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable	Meta	Evidencia	Presupuesto
Identificación de talento	Implementar programa de identificación de talento clave (Gómez, 2025).	01/08/2025	30/09/2025	Departamento de Talento Humano	Identificar al 100% de los posibles sucesores internos	Lista de candidatos potenciales y fichas de evaluación	1,000
Formación y desarrollo	Diseñar planes de capacitación individualizados (Méndez, 2024).	01/10/2025	30/11/2025	Departamento de Talento Humano	Elaborar un plan por cada uno de los 3 cargos críticos	Planes de formación aprobados y cronograma	900
Formación y desarrollo	Ejecutar formaciones técnicas y en habilidades blandas (Fernández, 2023)	01/01/2026	30/06/2026	Departamento Financiero	Al menos 3 formaciones por perfil en 6 meses	Certificados de capacitación y reportes de asistencia	2,000
Evaluación de desempeño	Establecer sistema de seguimiento de desempeño (Torres, 2022)	01/08/2025	Permanente	Gerente General	Evaluar al 100% del personal semestralmente	Reportes de desempeño	1,000
Desarrollo de liderazgo	Desarrollar un programa de mentoría interdepartamental (Sánchez, 2021)	01/11/2025	30/04/2026	Gerente General	100% de sucesores con asignación de mentor	Registro de sesiones y bitácora de avances	2,500

Gestión institucional del talento	Definir políticas de evolución de desempeño y ascenso (Rivas, 2020)	01/12/2025	31/01/2026	Departamento de Talento Humano	Aprobar política institucional de carrera y sucesión	Documento oficial y difusión institucional	1,500
Simulación y preparación práctica	Aplicar simulaciones de liderazgo y resolución de crisis (Martínez, 2019)	01/03/2026	31/05/2026	Departamento de Aseguramiento de Calidad	Participación del 100% de potenciales sucesores en simulacros	Evaluaciones de simulacros y retroalimentación	1,200
Monitoreo y mejora continua	Monitorear plan de sucesión y actualizar semestralmente (Castillo, 2018)	01/07/2026	Permanente	Departamento de Talento Humano	Revisión del 100% de fichas de sucesión cada 6 meses	Informes de actualización del plan de sucesión	1,100
Total, de presupuesto							11,200

9. Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

La empresa de cereales La Pradera ha logrado consolidar una estructura operativa eficiente y cuenta con una cultura organizacional que continúa fortaleciéndose. No obstante, uno de los principales desafíos detectados es la falta de una planificación estratégica orientada al relevo directivo. La inexistencia de un sistema formal que permita identificar, preparar y proyectar a líderes internos constituye una amenaza para la continuidad institucional, sobre todo ante posibles vacantes imprevistas o cambios en la estructura de mando. Esta situación compromete la estabilidad del liderazgo y limita la capacidad de respuesta organizacional frente a escenarios de transición. La implementación de un plan de sucesión no puede postergarse, ya que es una condición necesaria para garantizar la sostenibilidad del modelo de gestión a mediano y largo plazo.

Según el análisis de las dimensiones evaluadas, los empleados de la empresa demuestran una voluntad genuina de asumir más responsabilidades y participar activamente en el desarrollo organizacional. La institución está realizando esfuerzos para ofrecer programas de capacitación y desarrollo de capacidades, pero estos no están en consonancia con las políticas institucionales que apoyan la movilidad interna o el crecimiento basado en los méritos. Esta desconexión entre los mecanismos oficiales de promoción y las acciones de desarrollo individual debilita el compromiso de los colaboradores y disminuye la probabilidad de crear una cultura de liderazgo interno sólida. Esto conduce al establecimiento de trayectorias profesionales bien definidas que combinan el fortalecimiento competitivo con oportunidades reales de proyectos dentro de la empresa, creando así un fuerte incentivo en el talento humano.

Por lo general, se puede considerar el entorno de trabajo en La Pradera como aceptable, con grados moderados de motivación y satisfacción. No obstante, se han reconocido áreas críticas que necesitan prioridad, especialmente las vinculadas con la carga laboral, el reconocimiento de la iniciativa personal y el respaldo del equipo de dirección. Aunque estas circunstancias pueden no constituir un peligro inmediato, sí dificultan la formación de un equipo de liderazgo comprometido, resistente y en sintonía con la organización. Un entorno que no promueve la valoración y la implicación activa provoca la desvinculación de los trabajadores, lo que impacta de manera indirecta en la innovación, el trabajo colaborativo y la conservación del talento.

Para que la empresa alcance mayores niveles de competitividad y construya un modelo organizacional sostenible, es fundamental articular una estrategia integrada que vincule el desarrollo de habilidades, la capacitación continua y las oportunidades genuinas de crecimiento. La creación y ejecución de un plan de éxito se convierte en un eje estructural que requiere el apoyo de políticas de reconocimiento, desarrollo emocional y liderazgo participativo. Solo mediante esta integración será posible establecer una sólida base de liderazgo que pueda impulsar el crecimiento de la organización, responder proactivamente a los cambios del entorno y asegurar la retención del talento clave en una cultura organizacional basada en el compromiso, la equidad y la excelencia.

9.2.Recomendaciones

En la empresa La Pradera, se recomienda establecer e implementar un plan integral de éxito directivo que permita la identificación temprana de colaboradores con alto potencial de liderazgo. Esta estrategia debe incluir fases estructuradas como la identificación de competencias clave, programas de mentoría, capacitación ejecutiva y evaluaciones periódicas de desempeño enfocadas en el desarrollo estratégico. Formalizar este proceso brindaría continuidad operativa ante futuras transiciones, reduciría la dependencia de unos pocos y ayudaría a fortalecer una cultura de gestión organizacional basada en la previsión, el mérito y la sostenibilidad.

Es importante implementar una guía de carrera profesional para cada colaborador y anexada a los objetivos estratégicos de la organización, que constituya los procesos de formación continua con oportunidades reales de promoción interna. Esto involucra fortalecer los programas de inducción y de igual manera alinearlos con un modelo de gestión por competencias, que permita analizar la evolución del talento desde un enfoque sistémico. La organización debe mantener una comunicación con claridad los criterios de desarrollo y brindar seguimiento al crecimiento de sus colaboradores, de manera que perciban un objetivo claro de progreso dentro de la organización, impulsando su compromiso.

Se recomienda incrementar el ambiente organizacional mediante políticas direccionadas al bienestar laboral, la participación activa y el reconocimiento efectivo. La dirección de La Pradera tiene que fomentar espacios donde los colaboradores puedan manifestar sus ideas, asumir desafíos y ser valorados por sus aportes. Para esto, se deben implementar acciones concretas como círculos de mejora, programas de incentivos no

monetarios y herramientas de retroalimentación positiva. Estas estrategias serán de beneficio para la construcción de una cultura interna de motivación sostenida, clave para mantener un liderazgo cohesionado y preparado para asumir funciones críticas dentro de la organización.

Implementar acciones concretas tales como grupos de mejora, programas de incentivos no económicos y sistemas de evaluación constructiva. Estas estrategias propiciarán la creación de un entorno organizacional de motivación constante, esencial para mantener un liderazgo sincronizado y preparado para desempeñar roles clave dentro de la compañía.

10. Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Ediciones Granica.
- Arias Galicia, F. (2018). *Metodología de la investigación científica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Armstrong, M. (2020). *Gestión de recursos humanos (14.ª ed.)*. Editorial Kogan Page.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Administración estratégica y ventaja competitiva*. Pearson Educación.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Administración: Un enfoque organizacional*. McGraw-Hill.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management. *Academy of Management Journal*, 29(3), 423–446.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Cascio, W. F. (2019). *Managing human resources (10.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano: Enfoque por competencias*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Covey, S. R. (2013). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Daft, R. L. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos (15.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Echeverría, R. (2007). *El arte de soplar brasas: Transformar el conflicto en posibilidad*. Ediciones Granica.
- Fernández, A., & Morales, J. (2020). *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Editorial Académica Española.
- Fernández, J., & Rodríguez, M. (2018). *Capacitación y formación en la empresa*. Editorial UOC.
- García, M., & Cruz, C. (2017). El talento humano como factor de competitividad. *Revista de Ciencias Empresariales*, 12(1), 45–56.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación.
- González, T., & Tovar, M. (2020). El compromiso organizacional en el siglo XXI. *Revista Ciencia y Empresa*, 18(2), 45–60.

- Grant, R. M. (2016). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas Ediciones.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2013). Comportamiento organizacional. Cengage Learning.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). Management of Organizational Behavior. Pearson Education.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kotter, J. P. (2012). Liderando el cambio. Harvard Business Review Press.
- Le Boterf, G. (2011). Desarrollar la empleabilidad y la movilidad profesional. Paidós Empresa.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Marticorena, R. (2021). Investigación cuantitativa y cualitativa: Fundamentos para la investigación científica. ECOE Ediciones.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Administración de recursos humanos* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Muñiz, J. (2011). *Psicometría*. Alianza Editorial.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8.^a ed.). Sage Publications.
- Pallares, J., & Martínez, C. (2019). Gestión del desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(2), 105–123.
- Pérez, A., & Salinas, M. (2020). Sucesión empresarial en empresas familiares. *Revista Empresa Familiar*, 14(2), 67–84.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.^a ed.). Pearson.
- Rodríguez, L. (2020). *Evaluación del desempeño laboral: técnicas y herramientas*. Alfaomega Grupo Editor.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2009). El engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 117–134.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Staw, B. M., & Cohen-Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1–53.
- Tapia, M. A. (2022). *Gestión estratégica del talento humano*. Editorial Utepsa.
- Ulrich, D. (2019). *Recursos humanos: estrategias y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Vargas, M., & Ortega, P. (2020). Planes de sucesión en empresas familiares. *Revista Ciencias Empresariales*, 15(1), 56–68.
- Villafañe, J. (2018). *La gestión del talento: modelo estratégico para organizaciones modernas*. Ediciones Pirámide.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8.^a ed.). Pearson.
- Zevallos, A. (2021). *Evaluación y desarrollo del potencial humano*. Ediciones de la U.