



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos
Humanos

Plan de sucesión basado en liderazgo 5.0
para la identificación y desarrollo de
talento en Agrométodos S.A.

Trabajo fin de estudio presentado por:	De Armas Calero, Thaidys Julieth Porras Ugalde, Julieth De los Ángeles
Tipo de trabajo:	Grupal
Director:	Félix Oscar Socorro Márquez, PhD
Fecha:	11/2/2026

Resumen

El siguiente trabajo Fin de Máster examina la necesidad de fortalecer la gestión del liderazgo y su continuidad en la empresa Agrométodos. Esta se caracteriza por ser una Pyme familiar del sector agroindustrial, dedicada a la comercialización de productos como pesticidas y fertilizantes amigables con el ambiente. La necesidad surge debido al entorno en el que opera la empresa, caracterizado por el crecimiento competitivo, la exigencia tecnológica y de sostenibilidad, combinado con falta de procesos formales en la planificación de la sucesión. Por lo tanto, el objetivo general consiste en proponer un plan de sucesión estratégico basado en competencias de liderazgo 5.0 para mitigar riesgos operativos y garantizar la sostenibilidad de Agrométodos S.A. El estudio se desarrollará bajo un enfoque praxeológico, de tipo estudio de caso con carácter propositivo, apoyado del análisis estratégico por medio de las matrices MEFI, PESTEL, PEYEA, DOFA y CAME, además, de la definición de indicadores de seguimiento y una proyección conservadora del ROI (Social/cualitativo valorizado). En consecuencia, los resultados se concretan en la propuesta del plan de sucesión 5.0 estructurado por etapas cíclicas, que van desde la preparación estratégica, el mapeo de puestos críticos, la evaluación de desempeño y potencial, así como el desarrollo de PDIs, validación de sucesores y mecanismos de gobernanza hasta el seguimiento para la mejora continua. Su análisis evidencia que un modelo de sucesión estructurado favorece la profesionalización de la gestión del talento y beneficia la toma de decisiones objetivas, lo que ayuda a mitigar riesgos asociados a la rotación y pérdida de conocimiento crítico. Como principal aporte, se destaca su marco metodológico replicable y adaptable a otras empresas Pymes con características similares que deseen adoptar un modelo de liderazgo 5.0 para la gestión del talento.

Palabras clave: Plan de sucesión, liderazgo 5.0, gestión del talento, puestos críticos, pymes agroindustriales, sostenibilidad.

Abstract

This master's thesis examines the need to strengthen leadership management and its continuity in the company Agrométodos. Agrométodos is a family-owned SME in the agro-industrial sector, dedicated to the marketing of products such as pesticides and fertilizers that are environmentally friendly. This need arises due to the environment in which the company operates, characterized by competitive growth, technological and sustainability demands, combined with the lack of formal processes in succession planning. Therefore, the general objective is to propose a strategic succession plan based on leadership competencies 5.0, with the purpose of mitigating operational risks and ensuring the sustainability of Agrométodos S.A. This study will be conducted using a praxeological case study approach with an initiative-taking approach, supported by a strategic analysis through the MEFI, PESTEL, PEYEA, DOFA and CAME matrices, as well as the definition of monitoring indicators and a conservative projection of ROI (social/qualitative valuation). Consequently, the results are reflected in the proposal of the Succession Plan 5.0, which is structured in cyclical stages, ranging from strategic preparation, mapping of critical job positions, the assessment of performance and potential, as well as the development of PDIs, validation of successors, and governance mechanisms up to the monitoring for continuous improvement. The analysis of the proposed succession plan 5.0 demonstrates that a structured succession model promotes the professionalization of talent management and benefits objective decision-making, which helps mitigate the risks associated with turnover and the loss of critical knowledge. As its main contribution, its methodological framework stands out for being replicable and adaptable to other SMEs with similar characteristics that wish to adopt a leadership model 5.0 for talent management.

Keywords: Succession planning, leadership 5.0, talent management, critical job positions, agro-industrial SMEs, sustainability.

Índice de contenidos

1.	Introducción	12
2.	Planteamiento del problema	15
2.1.	Formulación del problema.....	17
2.2.	Pregunta de investigación.....	19
3.	Justificación	20
4.	Objetivos.....	22
4.1.	Objetivo general.....	22
4.2.	Objetivos específicos	22
5.	Marco Teórico.....	23
5.1.	Los procesos de sucesión.....	23
	Hacer el compromiso.....	25
	Evaluar los requisitos actuales de trabajo/personal	25
	Evaluar el rendimiento individual.....	26
	Evaluar los requisitos futuros	26
	Evaluar el potencial individual futuro	26
	Cerrar la brecha de desarrollo	26
	Evaluar el programa de planificación de sucesión	27
	Evaluar necesidades futuras.....	27
	Identificar puestos críticos y talentos de alto potencial	28
	Definir competencias clave	28
	Análisis de brechas completo (Gap analysis)	28
	Diseñar formación y desarrollo	28

Formar a los gerentes.....	28
Implementar estrategias tácticas de desarrollo.....	29
Monitorear y evaluar.....	29
5.2. Liderazgo.....	30
5.3. El liderazgo 5.0, un esquema de competencias para las industrias 5.0.....	34
5.4. Competencias del líder 5.0.....	37
Competencias intrapersonales.....	38
Competencias interpersonales.....	38
Competencias operativas.....	39
Pionero digital (Digital Pioneer).....	40
Innovador.....	40
Facilitador.....	40
Mentor.....	40
Conector (Networker).....	41
Gestor (Manager).....	41
5.5. Importancia de los planes de sucesión para el liderazgo 5.0.....	42
6. Marco Metodológico.....	46
6.1. Tipo de investigación.....	46
6.2. Enfoque.....	47
6.3. Unidad de análisis.....	48
6.4. Técnicas de recolección de datos.....	49
6.5. Instrumentos de recolección de datos.....	49
6.6. Técnicas de procesamiento de datos.....	50
6.7. Herramientas para el procesamiento de datos.....	51

6.8. Análisis de los resultados	51
7. Propuesta.....	68
7.1 Breve introducción a la propuesta	68
7.2 Objetivo general de propuesta.....	68
7.3 Unidad responsable de evaluar y aprobar la propuesta	68
7.4 cargos de las personas que pertenecen a la unidad a la que va dirigida la propuesta..	69
7.5 Unidad o persona que hace la propuesta	69
7.6 Contenido de la propuesta:	71
7.6.1 Políticas propuestas.....	72
7.6.2 Normas propuestas	72
7.6.3 Reglas propuestas.....	73
7.6.4 Etapas en las que se divide la propuesta	74
7.7 Descripción de la propuesta	76
Momento 1. Diseño e instalación del modelo 5.0 en Agrométodos	77
Momento 2. Desarrollo del talento identificado.....	106
Momento 3. Validación final de potencial y definición final de sucesores.....	113
Momento 4. Cierre del proyecto y consolidación del modelo del plan de sucesión 5.0	115
7.8 Beneficiarios	116
Beneficiarios directos	117
Beneficiarios indirectos	117
7.9 Flujograma del proceso	118
7.10 Cronograma del proceso	119
7.11 Unidad ejecutora de la propuesta.....	120
7.12 Unidad controladora de la propuesta	121

7.13 Indicadores	121
7.14 Presupuesto	124
7.15 ROI (retorno sobre la inversión):	127
Calculo del ROI (social/cualitativo valorizado) escenario potencial	129
Escenario conservador del ROI (social/cualitativo valorizado)	129
Calculo del ROI (social/cualitativo valorizado) escenario conservador	130
8. Conclusiones	131
9. Limitaciones	133
10. Recomendaciones	134
Referencias bibliográficas	136

Índice de figuras

Figura 1. <i>Modelo cíclico de siete etapas para la sucesión según Rothwell (2016)</i>	27
Figura 2. <i>Modelo de Ibarra (2005) para un flujo de trabajo sobre los planes de sucesión.</i>	29
Figura 3. <i>Sistema de clasificación de las tradiciones de estudio del liderazgo</i>	31
Figura 4. <i>Modelo de agrupación de competencias del líder 5.0</i>	39
Figura 5. <i>Decisión de cuadrante para Matriz PEYEA</i>	62
Figura 6. <i>Ejemplo ilustrativo de hoja de Excel propuesta a partir del organigrama de Agrométodos</i>	81
Figura 7. <i>Mapa de competencias 5.0 general</i>	85
Figura 8. <i>Ejemplo de ubicación gráfica mapa 9 box</i>	105

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Propuesta de articulación conceptual de competencias entre modelos</i>	42
Tabla 2. <i>Matriz MEFI</i>	52
Tabla 3. <i>Áreas de acción estratégica establecidas según análisis MEFI</i>	56
Tabla 4. <i>Resumen del análisis PESTEL</i>	57
Tabla 5. <i>Matriz PEYEA y cuadrantes.</i>	61
Tabla 6. <i>Matriz DOFA/ CAME cruzada</i>	64
Tabla 7. <i>Cuadro resumen de estrategias DAFO/CAME</i>	65
Tabla 8. <i>Cargos a quienes se dirige la propuesta y su utilidad estratégica.</i>	69
Tabla 9. <i>Funciones propuestas para la unidad de consultoría interna en fase piloto</i>	71
Tabla 10. <i>Política de sucesión de líderes 5.0 para puestos críticos.</i>	72
Tabla 11. <i>Normas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0</i>	73
Tabla 12. <i>Reglas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0</i>	74
Tabla 13. <i>Estimación de costes asociados a la etapa 1.</i>	80
Tabla 14. <i>Criterios 5.0 en checklist de criticidad de puestos.</i>	82
Tabla 15. <i>Ejemplo de ponderaciones propuestas por criterio e ítems</i>	83
Tabla 16. <i>Ejemplo de tabla umbral de clasificación de criticidad</i>	83
Tabla 17. <i>Ejemplo aplicación de mapeo de criticidad de puestos en Agrométodos</i>	84
Tabla 18. <i>Nivel de funcionalidad y exigencia por puesto</i>	86
Tabla 19. <i>Rúbrica de evaluación para relación entre competencia y funciones críticas del puesto</i>	86
Tabla 20. <i>Ejemplo de asignación de pesos para definir el mapa de competencias esenciales 5.0 por puesto.</i>	87
Tabla 21. <i>Ejemplo de competencias 5.0 esenciales para puesto crítico gerencia general</i>	87

Tabla 22. <i>Ejemplo ilustrativo de ficha 5.0 completa</i>	89
Tabla 23. <i>Presupuesto etapa 2</i>	89
Tabla 24. <i>Componentes de ponderación para evaluación final</i>	91
Tabla 25. <i>Ejemplo plantilla individual de componentes evaluación anual Ingeniero agrónomo</i>	92
Tabla 26. <i>Asignación de pesos por evaluador</i>	95
Tabla 27. <i>Ejemplo de evaluación sobre conducta observable aplicada y escalas de ponderación e interpretación</i>	97
Tabla 28. <i>Ejemplo de resultados de evaluación 360° aplicada a ingeniero agrónomo para el puesto gerencia general</i>	97
Tabla 29. <i>Ejemplo ilustrativo de escala de pesos para herramientas de assessment center y rangos de interpretación.</i>	98
Tabla 30. <i>Ponderaciones por dimensión del pilar gestión de ética y riesgos</i>	100
Tabla 31. <i>Ejemplo evaluación para pilar de gestión de ética y riesgos</i>	100
Tabla 32. <i>Dimensiones y pesos para la evaluación de formación y experiencia</i>	101
Tabla 33. <i>Escala de evaluación para los criterios de cada dimensión</i>	101
Tabla 34. <i>Ejemplo de evaluación de formación y experiencia para puesto de gerente general</i>	102
Tabla 35. <i>Ejemplo matriz consolidada global de candidato ingeniero agrónomo</i>	103
Tabla 36. <i>Matriz de madurez y preparación para asumir puestos críticos.</i>	103
Tabla 37. <i>Tramos de clasificación de mapa 9 box propuestos</i>	104
Tabla 38. <i>Presupuesto etapa 3 identificación y evaluación del talento</i>	106
Tabla 39. <i>Estrategias según tramos de 9 box</i>	108
Tabla 40. <i>Indicadores generales de evaluación para fase de rotación</i>	109
Tabla 41. <i>Ejemplo de PDI integral con plan piloto y rotaciones a ingeniero agrónomo Juan Pérez candidato a gerencia general</i>	110

Tabla 42. <i>Proyección de presupuesto etapas 4 y 5</i>	111
Tabla 43. <i>Proyección de presupuesto etapa 6</i>	112
Tabla 44. <i>Propuesta de líneas a documentar para el registro formal de remplazo vacantes</i>	114
Tabla 45. <i>Proyección de presupuesto etapa 7</i>	114
Tabla 46. <i>Proyección de presupuesto etapa 8</i>	116
Tabla 47. <i>Indicador 1. Porcentaje de identificación de puestos críticos</i>	122
Tabla 48. <i>Indicador 2. Porcentaje de cantidad de PDI activos</i>	123
Tabla 49. <i>Indicador 3. Porcentaje de identificación de puestos</i>	124
Tabla 50. <i>Cuadro presupuesto final estimado</i>	126
Tabla 51. <i>Supuestos utilizados para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)</i>	128
Tabla 52. <i>Indicadores para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)</i>	128
Tabla 53. <i>Indicadores en el escenario conservador para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)</i>	130

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo académico tiene como propósito la elaboración de un plan de sucesión basado en los principios del liderazgo 5.0, aplicado al contexto organizacional de Agrométodos S.A., la cual es una empresa que pertenece al sector de la agroindustria. Esta se distingue por su compromiso con la innovación en la formulación, producción y distribución de soluciones biotecnológicas sostenibles, destinadas a la nutrición vegetal y la mejora de los cultivos (Agrométodos, 2024). Si bien se trata de una Pyme familiar, de corte tradicional, su apuesta por la innovación, la tecnología y la sostenibilidad crea un puente natural hacia el liderazgo 5.0, el cual permite un enfoque equilibrado entre la dimensión humana, la ética y la tecnología, sin comprometer la esencia, los valores y los principios fundamentales de la empresa.

En consecuencia, este estudio se dirige a analizar y proponer una estrategia que permita fortalecer la gestión del talento. Colaborando así a la adquisición de habilidades y capacidad para enfrentar los procesos de cambio y transformación de la industria actual. Los cuales se encuentran marcados por la digitalización, la sostenibilidad y componentes cada vez más humanos, una realidad 5.0 (Velásquez & Baquerizo, 2025). De forma más puntual, el trabajo se basa en el proceso de identificación y desarrollo del talento desde el marco de la sucesión organizacional, dejando así de lado, el estudio de otros métodos o formas que se contemplan dentro del ámbito de la gestión humana.

Siguiendo la línea del planteamiento anterior, los objetivos formulados para el mismo, se dirigen al establecimiento de una ruta que permita la comprensión de cómo y cuáles deberían ser los elementos en un plan de sucesión basado en competencias del liderazgo 5.0, dentro del contexto organizacional de Agrométodos.

Por lo tanto, el objetivo general de este trabajo se encamina a proponer un plan de sucesión estratégico basado en competencias de liderazgo 5.0 para mitigar riesgos operativos y garantizar la sostenibilidad de Agrométodos S.A. Para alcanzar dicho objetivo, se ha planteado su realización mediante pequeños objetivos específicos, dirigidos a la búsqueda y comprensión integral del entorno interno y externo de la empresa, que permita la

identificación de factores estratégicos que pueden incidir en la gestión del talento. Esta fase constituye una pieza fundamental, ya que es la base analítica que sustenta los pasos siguientes y garantiza que la propuesta se adapta a las necesidades y el contexto de la propia empresa.

De los análisis que se realicen se pretende determinar aquellas posibles soluciones y líneas estratégicas que pueden contribuir con la identificación y desarrollo del talento. Por lo que se pretende poder alcanzar una interpretación más crítica de todos los hallazgos encontrados en la primera fase diagnóstica. Y de esta forma, establecer las causas y oportunidades de mejora. Esto permite formular las propuestas que servirán como base para la elaboración posterior del plan de sucesión.

Derivado de este camino, se espera lograr el diseño de un plan de sucesión fundamentado en las competencias del liderazgo 5.0, como propuesta estratégica para la identificación y desarrollo de los futuros líderes, el cual posteriormente pueda servir como un modelo orientativo de gestión y sostenibilidad.

Todo ello se respalda en el marco conceptual, con el que se busca una mayor comprensión de las variables y estrategias de la gestión de talento que sirven como base esencial para alcanzar la competitividad organizacional (Recalde, Cuzme, Jara, Cadena, Méndez & Muñoz, 2023), más específicamente las relacionadas a los procesos de sucesión, como una forma intencional y sistemática para garantizar la continuidad y desarrollo del talento dentro de la empresa (Rothwell, 2016). En este sentido, se destacan los modelos de Ibarra (2005) y Rothwell (2016), quienes ofrecen un camino estructurado en el diseño de los planes de sucesión, abordándolos de una forma integral, donde se sigue paso a paso cada proceso, desde la identificación del talento hasta su evaluación final, para una preparación óptima de los colaboradores.

Este plan de sucesión se complementa con el enfoque de liderazgo 5.0, el cual añade el equilibrio que se busca actualmente, entre innovación tecnológica, la parte humana y la sostenibilidad (Peñalver, 2022) dentro de la propuesta. En este sentido, se puede decir que, viene a robustecer como base teórica el análisis de cómo las organizaciones, especialmente aquellas dentro del contexto agroindustrial, pueden evolucionar a los nuevos modelos que exige la transición a una industria 5.0.

Para este trabajo, se emplea como marco metodológico la investigación de estudio de caso de tipo propositivo, con un enfoque praxeológico. Además, de un análisis apoyado en las matrices estratégicas, MEFI, PESTEL, PEYEA, DOFA y CAME como herramientas para la evaluación del entorno y la proyección sobre las posibles acciones estratégicas. Acompañadas también de herramientas de medición como indicadores de desempeño y ROI que contribuyen con la evaluación de la eficacia futura del plan de sucesión propuesto.

Por otro lado, es necesario aclarar que este estudio no busca abordar la aplicación operativa dentro de la empresa, sino, presentar un modelo base de sucesión, que sirva como guía y referencia para futuras decisiones estratégicas dentro de este campo, especialmente, en el de la identificación y desarrollo de líderes. Aunque si ofrece algunos elementos de diseño como política, normas, reglas e indicadores de desempeño. Además, se contempla una proyección del presupuesto. Estos elementos se presentan únicamente como referencia y guía estratégica, pero no se aborda de forma profunda en su aplicación concreta.

De este modo, el trabajo se ha estructurado en diez apartados, El primero inicia con esta introducción, el segundo contempla el planteamiento del problema y la formulación del problema, así como las preguntas de investigación. El tercero, aborda la justificación desde diferentes perspectivas: académica, organizacional, profesional y personal. Seguidamente en el cuarto apartado se presentan los objetivos que se desean alcanzar y en el quinto, los fundamentos teóricos y conceptuales sobre los procesos de sucesión y el liderazgo, con mayor énfasis en el líder 5.0.

El sexto apartado abarca los aspectos metodológicos que sirven como estructura para el desarrollo y análisis de la propuesta y de cada una de las matrices estratégicas implementadas. Para el séptimo apartado se presenta y desarrolla de manera amplia el diseño de la propuesta de sucesión 5.0 y finalmente, se culmina con los apartados ocho, nueve y diez, donde se presentan las conclusiones y limitaciones encontradas. Además, se incluyen recomendaciones para futuras investigaciones, lo que permite una reflexión y cierre completo, conectando los hallazgos con las oportunidades de aplicación y de nuevas líneas de investigación que puedan posteriormente contribuir o ampliar el conocimiento sobre la gestión, identificación y desarrollo de futuros líderes.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual a nivel global, las organizaciones se encuentran enfrentando transformaciones profundas derivadas de la globalización y de la transformación digital acelerada (Suntsova, 2024), así como la evolución constante de expectativas laborales y de una creciente búsqueda hacia la sostenibilidad y los cambios socioculturales que redefinen la manera de gestionar personas y recursos (Kühner, Hüffmeier & Zacher, 2025).

Las empresas transitan de la industria 4.0 a la 5.0 y operan en un entorno marcado por una convergencia tecnológica y de transformaciones sistémicas. Mientras la industria 4.0 se caracterizó por la automatización, los sistemas ciberfísicos y la conectividad, la industria 5.0 promueve la integración de alianzas humano máquina con un enfoque ético y resiliente (Islam, Sepanloo, Woo, Woo & Son, 2025; Comisión Europea, 2021).

Estos escenarios plantean un desafío común en todos los sectores, siendo la necesidad de identificar y desarrollar líderes capaces de responder con mayor eficacia a entornos cada vez más dinámicos, complejos y competitivos. En este sentido, Rueda, Sigala, Zapata & Armas (2023) apuntan que el liderazgo se presenta como un componente destacado para el desarrollo de capacidades, porque contribuye a la adaptación y desarrollo de la organización bajo un entorno cambiante y cada vez más competitivo.

Sin embargo, la integración de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, han impactado los modelos de negocio y la gestión del talento, donde las competencias tradicionales para el liderazgo, no siempre son suficientes ante los retos actuales (Sánchez, Proaño & Urresta, 2024). Esto ha generado la demanda de nuevos perfiles en el talento, en donde se combinen competencias socioemocionales con habilidades técnicas, junto con la necesidad de una cultura de aprendizaje continuo y de innovación que, según Day (2014), permita la adaptación a estos nuevos entornos dinámicos y complejos

Esto ha provocado que las organizaciones a nivel global enfrenten desafíos relacionados para encontrar e incorporar perfiles con las nuevas habilidades requeridas (OECD, 2024). Particularmente, Alemania, Israel y Portugal han manifestado tener una mayor dificultad (ManpowerGroup, 2025).

En Europa, por ejemplo, países como España, han mostrado una dificultad de alineación entre los perfiles con los que cuenta y aquellos que son requeridos por las organizaciones, siendo que para este año anterior declaró un desajuste del talento entre un 70% y 75% (Cámara de Comercio de España, 2025; ManpowerGroup, 2025). En especial, este desajuste se encontró en aquellos relacionados con competencias de liderazgo (Cámara de Comercio de España, 2025).

Esta realidad ha provocado un desafío ante la continuidad del liderazgo y el desarrollo de competencias estratégicas en los equipos (Anos, 2025), lo que ha impulsado a la revisión y actualización de los procesos de gestión del talento para mantener la competitividad organizacional (Del Río, Acosta, Santis & Machado, 2022), dando lugar a la necesidad en las empresas de reconocer, evaluar y preparar el talento interno para que estos puedan asumir roles de liderazgo más adaptativos y resilientes (Rothwell, 2016).

Por lo que, empresas líderes en diferentes industrias alrededor del mundo han reconocido la necesidad de evolucionar a métodos más innovadores en la gestión del talento y el desarrollo de líderes para mejorar sus modelos de negocio y mantener competitividad (Recalde et al., 2023; Deloitte, 2025).

Tal es el caso de algunas empresas estadounidenses como General Electric (GE), la cual ha sido pionera en el abordaje de prácticas en la gestión del talento y los procesos de sucesión para el desarrollo y liderazgo de forma exitosa (Perdomo & Montenegro, 2013).

Esto se evidenció durante la transición de su CEO Welch a su sucesor Immelt en 2001, la cual fue un proceso que se planificó durante varios años, mediante la creación de un perfil y una lista de competencias (Perdomo & Montenegro, 2013; IBS Case Development Centre, 2004). A partir de ese momento los programas de sucesión han sido considerados estratégicos en GE para su continuidad.

Google es otra empresa estadounidense destacada por su enfoque innovador en la gestión del talento (Recalde et al., 2023), así como por sus diversas iniciativas. Entre ellas, el uso de inteligencia artificial y análisis de datos para encontrar candidatos potenciales según las competencias requeridas, la vinculación de vacantes con el talento interno y el desarrollo de

personas mediante la creación de programas como el *Career Guru Program* y de formación continua (Caligiuri, Collings, De Cieri & Lazarova, 2024).

Por su parte, Microsoft promueve un liderazgo basado en aprendizaje continuo y adaptabilidad digital, mediante el programa *Microsoft Development Program* (MDP) que le permite identificar y cultivar talento en toda la organización. Además, fomenta la movilidad interna para que los empleados crezcan en su carrera profesional (Recalde et al., 2023).

En otras economías como suiza, Nestlé, una empresa perteneciente al sector de la agroindustria, presente en varios países incluyendo España, también ha relacionado su éxito a largo plazo con su capacidad de atraer, retener y desarrollar el talento por medio de programas corporativos de liderazgo y sucesión (Nestlé, 2012). Según estudios, estas prácticas de atracción y retención del talento tienen un efecto positivo sobre la gestión de los recursos humanos (Bethke, Mahler & Staffelbach, 2011) lo que puede favorecer el crecimiento continuo y sostenible, mediante el desarrollo y retención de los perfiles más cualificados (Al Aina & Atan, 2020).

Estas experiencias compartidas por empresas líderes a nivel mundial, evidencian la necesidad de replantearse los enfoques tradicionales en la gestión de talento y liderazgo, por prácticas innovadoras y modelos más integrales (Chiavenato, 2020), que además, incluyan como principal ingrediente el potenciar a las personas y desarrollarlas, así como el abordaje tanto de las habilidades técnicas como de competencias socioemocionales, requeridas para garantizar la adaptación y sostenibilidad en las empresas hoy en día (Naranjo, 2024).

2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Agrométodos es una empresa pyme española, de capital 100% familiar, dedicada a la investigación, formulación, desarrollo y comercialización de productos naturales para la nutrición vegetal y la protección de cultivos. (Agrométodos, s.f.; Agrométodos 2023). Esta empresa, perteneciente al sector agroindustrial dirige su propuesta de valor a la comercialización de fertilizantes y abonos sin residuos, en línea con las tendencias de sostenibilidad y los objetivos de la Agenda 2030 (Comisión Europea, 2020).

Actualmente, se encuentra en un momento clave de su desarrollo organizacional, caracterizado por la expansión hacia nuevos mercados internacionales, la apertura de nuevas

sedes y una creciente demanda de innovación y desarrollo tecnológico en sus procesos (BIOVEGEN, 2020; Interempresas, 2023). Contexto que aumenta la complejidad operativa y estratégica, lo que puede exigir mayores capacidades de liderazgo y de gestión a nivel interno en la empresa.

Cuenta con una plantilla de 34 profesionales altamente cualificados, organizados en una estructura que incluye gerencia general y cuatro áreas principales de trabajo, finanzas, compras y producción, comercial y un departamento de I+D+i, siendo este último clave para su operación (Universidad Internacional de la Rioja UNIR, 2024). Sin embargo, no se evidencia un departamento formal de recursos humanos (UNIR, 2024), que articule de manera sistemática procesos para la gestión del talento, lo que incrementa el riesgo de no lograr la supervivencia o adaptación a los entornos dinámicos, hostiles y complejos del mercado (Marcelino, Torres, Novoa & Camacho, 2022).

La ausencia de una gestión del talento de forma estructurada genera, también una alta dependencia a puestos y personas clave, lo que limita la preparación de una reserva interna de liderazgo ante escenarios de relevo, expansión y crecimiento empresarial que pueden generar fricciones internas, pérdida de control y riesgo de continuidad (Cusí & Giménez, 2025). Este aspecto se torna relevante al tomar en consideración que Agrométodos ha presentado una tendencia de crecimiento sostenida de personal entre el 2020 y el 2022 alcanzado el 10% para el año 2024. (UNIR, 2024).

En este particular, cabe destacar que el entorno en el que opera la empresa, se caracteriza por una creciente competencia por el talento especializado, debido a las exigencias del entorno, situaciones climáticas adversas y tecnologías aplicadas que son cada vez más complejas y disruptivas, todo ello sumado a los escasos niveles de formación de carácter formal. (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2025). Lo que supone un desafío crítico de cara a la necesidad inminente del relevo generacional, en especial en empresas familiares como Agrométodos, donde la ausencia de una planificación estructurada de sucesión puede comprometer la continuidad del liderazgo y la estabilidad organizacional (Acosta, Molina, Andino & Rodríguez, 2019).

Al mismo tiempo, a pesar de que el sector agroindustrial español ha mostrado en 2025 signos de recuperación y crecimiento (Montoriol & Álvarez, 2025), se enfrenta a desafíos derivados

por cambios regulatorios y fluctuaciones en el mercado laboral (Sánchez, Arcas, Bijman & Hernández, 2024), marcado por las necesidades de una industria que tiene un ritmo de innovación muy alto, para la que los plazos legislativos suponen un freno total al desarrollo de productos novedosos y tecnológicos (García, 2023) y un freno en la utilización de un gran número de materias primas, esto debido a los requisitos exigidos a los fertilizantes en el Reglamento EU 2019/1009 (García, 2023), los cuales limitan la innovación en el sector, aspecto que influye a la orientación de prácticas sostenibles y de productividad.

Estas condiciones, sumadas a una volatilidad en su desempeño económico, evidenciado en la facturación entre 2020 y 2022 con incrementos y caídas debido a la subida del precio de la materia prima y del transporte, así como por factores relacionados a las condiciones climatológicas inestables (UNIR, 2024), resaltan la necesidad de contar con estrategias internas que ayuden a mitigar el impacto de los desafíos y riesgos presentados.

Partiendo de este escenario, se genera una elevada incertidumbre respecto a la disponibilidad de una reserva interna de talento que se encuentre preparada para asumir roles de mayor responsabilidad y liderazgo en el futuro. Lo que como se mencionó anteriormente, expone a la empresa a posibles riesgos estratégicos relacionados a la continuidad, sostenibilidad y capacidad de respuesta ante todos los cambios en el entorno. Es por ello, surge la necesidad de comprender cómo abordar esta dinámica en relación con la identificación de los futuros líderes, considerando tanto las características propias de la empresa como las exigencias del entorno en el que opera, bajo el enfoque de los principios del liderazgo 5.0, como una propuesta estratégica ante los riesgos encontrados.

2.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en el planteamiento del problema y su formulación, surgen las siguientes preguntas: ¿Qué características debería de poseer un modelo integral basado en liderazgo 5.0 para identificar y preparar a la próxima generación de líderes en Agrométodos S.A.? ¿Cuáles son los elementos clave para estructurar un plan estratégico de sucesión y desarrollo del talento que sea viable y aplicable en el contexto organizacional actual de Agrométodos S.A.?

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, enmarcado en el Máster Universitario en Gestión y Dirección de Recursos humanos, se justifica principalmente por la intención personal de demostrar el desarrollo de un conjunto de habilidades y competencias dentro del campo de la gestión humana, especialmente, considerando las tendencias recientes que han transformado y digitalizado un sinnúmero de prácticas dentro de la disciplina.

Desde una perspectiva académica, el trabajo se justifica debido a la necesidad de profundizar en la aplicación del liderazgo 5.0 en contextos más específicos del ámbito organizacional que se encuentran poco abordados dentro de la literatura científica. Aunque en los últimos años se ha visto un interés por el tema del liderazgo 5.0, la transformación digital y la integración de modelos de liderazgo cada vez más humanos, la mayoría de estos estudios se centran en grandes empresas con entornos altamente desarrollados y tecnológicos, dejando un vacío importante en relación a su aplicación en empresa más pequeñas y de sectores específicos, como el agroindustrial.

En este sentido, este trabajo aportaría valor académico al ofrecer un análisis y la estructura de un modelo de sucesión estratégico basado en las competencias del liderazgo 5.0 aplicado en una empresa pyme del sector agroindustrial, integrando variables de gestión del talento, continuidad y sostenibilidad organizacional. Lo que permitiría ampliar el conocimiento existente por medio de evidencia conceptual y metodológica sobre cómo pueden adaptarse y materializarse los principios del liderazgo 5.0 en empresas familiares más pequeñas que transitan por entornos altamente complejos y dinámicos.

Por lo tanto, se contribuiría a disminuir la brecha entre la teoría emergente sobre el liderazgo 5.0 y su aplicación a sectores tradicionales en transformación y cambio. Sirviendo de referente académico para futuras investigaciones sobre gestión del talento y sucesión en pymes agroindustriales.

En relación con la perspectiva organizacional, aportaría al conocimiento aplicado sobre los procesos de gestión y sucesión del talento para entornos en transición hacia modelos de liderazgo sostenibles, más humanos y adaptados a las necesidades actuales. Eventualmente, esto también podría permitir la integración de prácticas que promuevan el equilibrio entre la

eficiencia tecnológica e innovación, junto al desarrollo humano. De este modo, también ofrecería una mayor comprensión de como las empresas con características similares a las de este estudio, podrían abordar los desafíos asociados a la continuidad generacional y del liderazgo.

Respecto a la perspectiva profesional, supondría un espacio para la reflexión teórica y estratégica, además, una oportunidad para integrar y consolidar competencias para el ejercicio profesional dentro de los entornos reales, en especial aquellas relacionadas a la gestión y planificación del talento, la gestión del cambio y la sucesión.

Esta experiencia de reflexión teórica práctica a su vez, permitiría fortalecer otras habilidades, como la gestión de proyectos, la toma de decisiones, la implementación de estrategias sostenibles y la mejora continua.

En cuanto a la perspectiva personal, este trabajo podría representar una oportunidad de consolidación académica y profesional, en donde se integrarían los conocimientos adquiridos durante la maestría en un caso real. Esto llevaría al fortalecimiento a nivel personal de competencias como el análisis, la objetividad y pensamiento crítico

Impulsaría, además, el desarrollo de una visión más consciente sobre el liderazgo y el equilibrio entre la productividad y el bienestar humano. Y el desarrollo de un perfil profesional más analítico e innovador, con carácter de responsabilidad y ética, capaz de liderar procesos de transformación y cambio.

Además, trabajar sobre un caso enmarcado en la transición hacia la industria 5.0 fomentaría la capacidad de adaptación a nuevos paradigmas. De esta manera, no solo contribuiría al cumplimiento de un requisito académico, sino que también, al ejercicio de la responsabilidad personal.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de sucesión estratégico basado en competencias de liderazgo 5.0 para mitigar riesgos operativos y garantizar la sostenibilidad de Agrométodos S.A.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Diagnosticar el contexto organizacional y los factores estratégicos que influyen en la identificación y desarrollo de talento en Agrométodos S.A.

4.2.2 Analizar los resultados del diagnóstico organizacional para determinar posibles soluciones y líneas estratégicas que favorezcan la identificación y desarrollo del talento en Agrométodos

4.2.3 Diseñar un plan de sucesión para la identificación y desarrollo de futuros líderes que integre principios liderazgo 5.0, adaptado al contexto y particularidades de Agrométodos S.A.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. LOS PROCESOS DE SUCESIÓN

El primer concepto que se requiere aclarar para el presente trabajo, es el de procesos de *sucesión* y planificación de la sucesión (*succession planing*) en la gestión de talento humano. Es un término que tiene como origen los procesos testamentarios que se desarrollaban en las empresas familiares, para el relevo de los líderes que se retiraban o morían. Sin embargo, el uso contemporáneo del término hace referencia a una práctica de alto nivel que permite el remplazo de los líderes en roles críticos dentro de las organizaciones, pero tiene un enfoque opuesto al de la contratación por reemplazo (*replacement hiring*), que se utiliza como una respuesta rápida para evitar las crisis (Atwood,2020).

En sí, se puede entenderse como un proceso continuo que se basa en el reconocimiento y desarrollo de talento con potencial, para que este pueda ocupar los puestos clave que garanticen la continuidad y sostenibilidad, de modo que plantea como:

Un proceso estratégico y sistemático que permite identificar y desarrollar el talento humano con el potencial para asegurar y cubrir las posiciones que son críticas para la organización en el futuro, garantizando la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa (Perdomo & Montenegro, 2013, p. 8).

Así, los planes de sucesión son una manera en la que se articula la continuidad de la estrategia. Por lo tanto, la planificación para la sucesión es un proceso esencialmente proactivo, que se enmarca en todo un sistema de planeación para el desarrollo de los trabajadores de todos los niveles de la organización, enfocándose en la identificación oportuna y el cultivo del talento para asegurar la continuidad en roles críticos de la organización y su adaptación a los cambios de su entorno (Atwood, 2020).

Esto lleva a que, ya en la práctica hay una serie de conceptos centrales y condiciones que diferencian un plan de sucesión de las otras formas de reemplazo de los puestos directivos. Los programas desde este enfoque tienen un respaldo directo de los altos mandos de la institución, por lo que deben participar en el programa. Además de los representantes de los diferentes niveles de jerarquía y áreas estratégicas, para poder lograr que las múltiples

perspectivas obtenidas de ellos construyan una visión certera de las necesidades reales de la empresa en vez de sesgarse hacia las percepciones de un grupo acotado (Atwood, 2020).

Igualmente, los planes de sucesión, de la misma manera que los sistemas de gestión por competencias en los que suelen estar inmersos (Pereda & Berrocal, 2011), deben estar alineados con la planificación estratégica de la organización y basarse en una comprensión clara de la dirección general de la empresa, lo que va a permitir posteriormente su adaptación a nuevas áreas prioritarias o cambios estructurales de la organización (Atwood,2020).

El papel de la comunicación también es fundamental. Los planes más exitosos emplean métodos sistemáticos para identificar a los futuros líderes de la organización y para formar a estas personas en función de asumir responsabilidades directivas. Además de la identificación de candidatos, los planes bien estructurados se van a caracterizar por desplegar una comunicación continua que permita a los colaboradores conocer con claridad cuáles son las competencias que deben fortalecer para acceder a posiciones de liderazgo (Atwood,2020).

También es muy característico de esta clase de planes que los colaboradores no líderes participen permanentemente, cuenten con canales para expresar inquietudes, opiniones e ideas, y que tengan la certeza de que sus aportes son escuchados y tomados en cuenta por el equipo encargado de la planificación.

Otro elemento central, es la simplicidad y el grado de focalización producido en el plan. Los planes más eficaces se distinguen por su simplicidad y por estar diseñados para responder de manera directa a las necesidades y objetivos específicos de la organización. Al igual que en la mayoría de los proyectos, un plan que puede ser ejecutado con facilidad será utilizado, en cambio, uno que resulte complejo o engorroso, probablemente será descartado y la organización regresará al punto de partida, enfrentando nuevamente procesos de *replacement hiring*, que es la situación menos deseada (Atwood, 2020).

El último de los elementos centrales, radica en el establecimiento de los indicadores para poder evaluar el progreso del programa, puesto que, si son percibidos por todo el equipo como complicados, tenderán a quedarse archivados sin implementarse. Esto, debe evitarse por medio del establecimiento de indicadores claros para la evaluación, monitoreo y aprendizaje y procesos periódicos de rendición de cuentas sobre el proceso (Atwood. 2020).

Los procesos de evaluación, en general, siempre parten de una situación deseable que determina un conjunto de indicadores y operaciones de recolección de datos que permiten demostrar que el proyecto avanza (Stufflebeam & Coryn, 2014).

Considerando lo anterior, toda esta filosofía debe poder trasladarse a un plan práctico que este articulado bajo un enfoque sistémico, con una introducción gradual. Para ello se propone la revisión de dos modelos de sucesión ampliamente estudiados.

El primero de ellos, es el de Rothwell (2016), quien propone un modelo de siete pasos para la planificación y gestión sistemática de la sucesión, el cual, proporciona una base para muchos programas con las mejores prácticas en las organizaciones. (Figura 1)

Hacer el compromiso

Para el autor este debe ser el primer paso en la planificación y gestión de los programas de sucesión. Ya que este busca involucrar y comprometer a los responsables con el proceso, en la toma de decisiones y para el establecimiento de metas y de prioridades. Además, este paso define los grupos y los roles que le corresponderán a cada una de las personas involucradas, dejándoles claro sus responsabilidades y tareas. Dentro de las responsabilidades iniciales y del hacer compromiso, se encuentra determinar los requisitos y las mejores prácticas, crear políticas y capacitar e involucrar a los demás gerentes, para finalmente, preparar y comunicar el plan de acción a seguir, todo vinculado directamente con los planes estratégicos de la organización.

Evaluar los requisitos actuales de trabajo/personal

Para el segundo paso, se realizarán las evaluaciones de los puestos actuales de forma detallada y se definirán las necesidades de personal en relación a las de la empresa y sus planes estratégicos. En este proceso será esencial la detención de las posiciones clave, para el establecimiento del perfil de competencias que se requieren en cada uno y sus responsabilidades asociadas. De este modo, se garantiza que los colaboradores puedan asumir los futuros roles con base a lo que se requiere en el puesto verdaderamente. Otra de las funciones relevantes que ofrece esta etapa es que permite determinar los reemplazos que requieren de un mayor esfuerzo o desafío, clasificándoles así, como puestos críticos, ya sea

por sus habilidades distintivas, su conocimiento especializado o por el valor singular que aportan a la organización.

Evaluar el rendimiento individual

Una vez completos los primeros pasos, se procederá a evaluar el nivel de desempeño de los colaboradores en sus funciones actuales, para identificar aquellos que cumplen de manera óptima con sus responsabilidades y cuentan con rendimientos sólidos. Esto, sentará la base para considerarles candidatos a sucesores. Por lo que será indispensable establecer un inventario de talento que ofrezca una visión clara de los recursos humanos con los que cuenta la empresa. De esta forma, iniciará el proceso de planificación de la sucesión en el que se aprovecha de forma estratégica su capital humano.

Evaluar los requisitos futuros

Este paso evaluativo busca anticipar cuáles serán las competencias y requisitos que demandarán los puestos claves y de liderazgo futuros. Esta identificación permite entonces, que los procesos de formación y desarrollo posterior se puedan diseñar de forma proactiva, lo que asegura que el talento se desarrolle conforme las necesidades de la empresa y de sus objetivos y metas organizacionales.

Evaluar el potencial individual futuro

Siguiendo la aportación del autor, este paso debe centrarse en el valor del potencial futuro de los colaboradores, más allá de su desempeño en el pasado o presente. Por lo que, en él se debe implementar mecanismos objetivos que sirvan para identificar que tan preparados están los colaboradores para asumir nuevos roles y responsabilidades. De esta forma, se puede garantizar que el proceso de sucesión no se limite a premiar de forma subjetiva o bien, únicamente los resultados actuales, sino que responda a la verdadera capacidad de la persona para crecer y hacer frente a los nuevos desafíos.

Cerrar la brecha de desarrollo

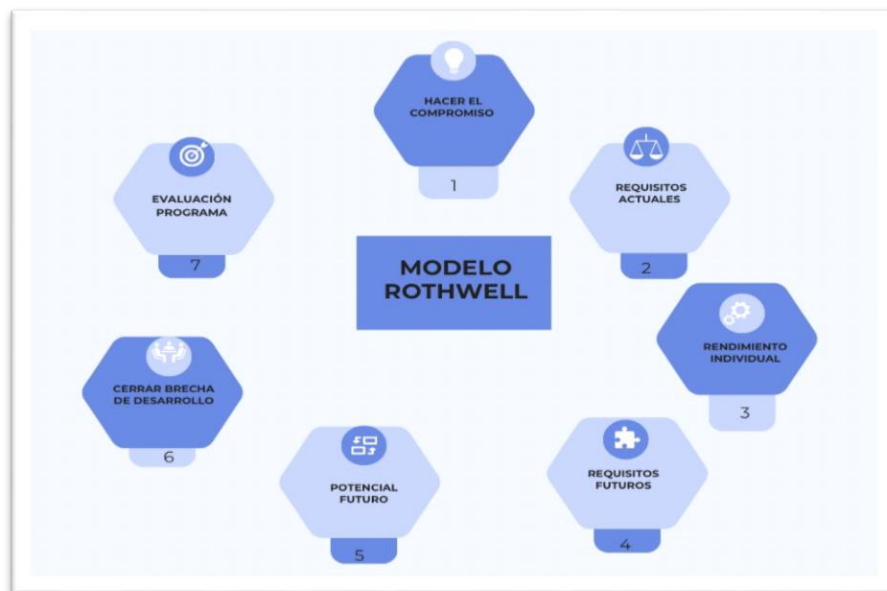
El antepenúltimo paso de este modelo, se dirige al cómo la organización debe abordar y cubrir sus necesidades de sucesión y desarrollo del talento. Por lo que aquí se propone la implementación de programas continuos de formación y desarrollo que cultiven a los futuros líderes desde adentro de la misma organización. O bien, valorar alternativas completarias a la

promoción interna en caso de ser necesario para satisfacer las demandas de sucesión en la empresa.

Evaluar el programa de planificación de sucesión

En su último paso Rothwell (2016), hace énfasis en la importancia de la evaluación continua en los programas de sucesión y de la planificación del talento. Esto, lo propone mediante la revisión periódica de su funcionamiento, sus fortalezas y áreas de mejora, que garantice el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Y que, a partir de los resultados, se vayan realizando los ajustes necesarios de forma constante y dinámica, que permitan una sucesión de forma sistemática y de calidad.

Figura 1. Modelo cíclico de siete etapas para la sucesión según Rothwell (2016)



Fuente: Elaborado para este estudio.

El segundo modelo para la sucesión, que puede resultar más clarificador, es el propuesto por Ibarra (2005), el cual presenta un esquema étápico de ocho momentos. (Figura 2)

Evaluar necesidades futuras

Inicialmente el autor se dirige a la identificación de las prioridades presentes y futuras, poniendo la mirada específicamente a la necesidad de sus colaboradores. Por lo que propone un plan estratégico con metas y objetivos bien claros, alineado con la misión y la visión de la organización.

Identificar puestos críticos y talentos de alto potencial

El siguiente paso se dirige a detectar los cargos críticos o esenciales para que se logren los resultados esperados, ya sea dentro de su propia división, su departamento o unidad de trabajo o bien para la organización en general. Además, de aquellos colaboradores de alto potencial, con capacidades para asumir mayores responsabilidades en el futuro, que avancen en competencias técnicas y que quieran y puedan asumir puestos críticos a futuro. Este particular, debería de realizarse según el autor, a nivel departamental y acompañado por los altos directivos.

Definir competencias clave

Para definir lo que se consideran competencias clave, es necesario identificar todas las competencias que se requieren en el entorno presente, así como aquellas que serán necesarias en el futuro, lo que va más allá de una simple descripción de puesto. Por lo que propone se prioricen competencias transversales entre puestos, departamentos y para la organización.

Análisis de brechas completo (Gap analysis)

En este punto, el autor propone se compare las competencias actuales con las requeridas para cada puesto y definir las que se deben cerrar.

Diseñar formación y desarrollo

Aquí se incluye la selección y el diseño de estrategias como capacitaciones, coaching, rotación de puestos o reorganización, proyectos especiales y sistemas de medición, con el fin de que los colaboradores y los equipos puedan cerrar las brechas de competencias encontradas, que los fortalezca y desarrolle.

Formar a los gerentes

Para este punto, el autor añade que se involucre a los gerentes en los planes sucesorios, por medio de capacitaciones que expandan sus habilidades y conocimientos. Esto con el objetivo

que puedan colaborar en la identificación de los altos potenciales, las necesidades de reemplazo y la realización de evaluaciones de desempeño, para el establecimiento de los planes individuales de desarrollo (PDI) y de acompañamiento a los colaboradores de alto potencial.

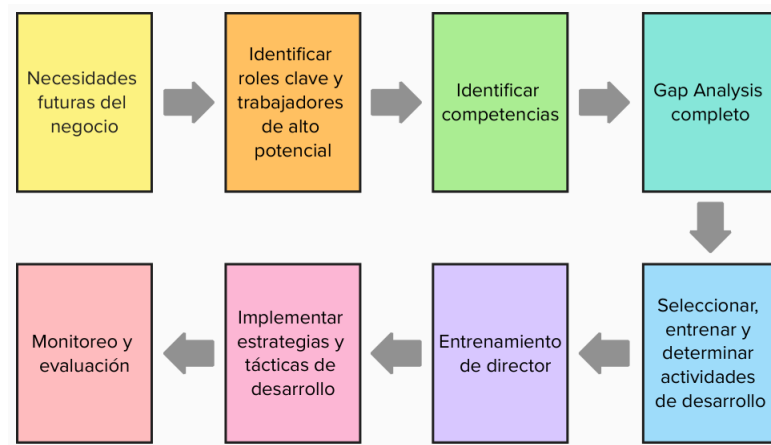
Implementar estrategias tácticas de desarrollo

En el séptimo paso, coloca el momento de comunicar el plan a toda la organización, invitando a que se aplique de forma progresiva y recoja retroalimentación para ajustar su ejecución.

Monitorear y evaluar

Con este punto el autor finaliza el modelo, indicando que se debe dar continuidad y seguimiento con indicadores, revisar resultados en plazos definidos y ajustar constantemente el plan según los avances obtenidos para que este sea exitoso.

Figura 2. Modelo de Ibarra (2005) para un flujo de trabajo sobre los planes de sucesión.



Fuente: Fuente: Elaborado para este estudio, traducido de Ibarra et al., (2005)

De los anteriores modelos se resalta la planificación estructurada en los procesos de sucesión, enmarcando esta característica como una necesidad crítica para alcanzar de forma satisfactoria su planeación.

Tanto el modelo de Rothwell (2016) como el de Ibarra (2005) ofrecen marcos metodológicos que permiten estructurarlo de manera integral, mediante la constitución de un proceso que incorpora la identificación del talento con alto potencial, el desarrollo de competencias y la

evaluación continua, lo que permite alcanzar un flujo sostenido de colaboradores listos para asumir los cargos críticos de ser necesario.

A este flujo continuo hoy en día se le conoce como talent pipeline o pipeline, concepto que se suma como una manifestación práctica de la sucesión estratégica, el cual pretende garantizar en las organizaciones un flujo constante de líderes preparados, alineados con la estrategia corporativa y con las competencias requeridas. Lo que se puede decir, permite ir más allá del simple proceso de remplazo de posiciones en la organización.

Por lo tanto, se han elegido los modelos de sucesión de Rothwell e Ibarra por su pertinencia con el caso abordado. Siendo que el modelo de Rothwell aporta un modelo sistemático y cíclico que permite planificar la sucesión como un proceso continuo y adaptable, característica clave para el contexto familiar con necesidad de preservar el conocimiento crítico. Y de forma complementaria se suma el aporte de Ibarra con un desarrollo progresivo del liderazgo, mediante el aprendizaje y adaptación al cambio. Ambos modelos en conjunto permiten articular una propuesta integradora entre la planificación estratégica y el desarrollo humano. Lo que se alinea a los principios del liderazgo 5.0 y las necesidades de la transformación organizacional.

En consecuencia, la efectividad de cualquier plan de sucesión depende en gran medida de la calidad del liderazgo presente y futuro, pues son los líderes quienes orientan, motivan y consolidan los cambios organizacionales. Por ello, a continuación, se aborda el concepto de liderazgo y su evolución, como un elemento clave para la gestión del talento y en la construcción de líderes preparados para los desafíos de la era 5.0.

5.2. LIDERAZGO

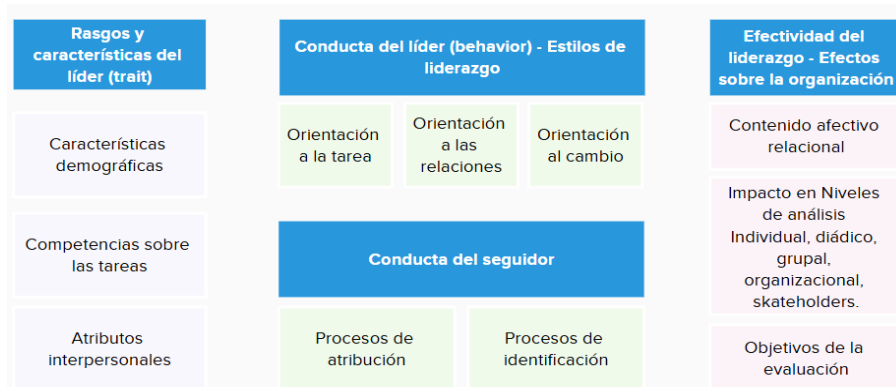
Como se menciona al principio este trabajo busca aportar elementos para una conceptualización del líder 5.0, que permita sentar un conjunto de elementos medibles que ayuden a constituir el plan. Dada la popularidad de tipos específicos de liderazgo y su evolución constante, se cree pertinente en primer lugar trazar una línea teórica de algunos aspectos relevantes sobre el mismo.

Pues bien, se debe aclarar que el liderazgo es un concepto bastante amplio, que ha sido definido desde diferentes ópticas y autores, algunos lo definen como la capacidad de influir

en otros para alcanzar objetivos comunes y otros lo relacionan con la capacidad de inspirar, de habilidades de comunicación persuasiva o a la toma de decisiones efectivas, incluso, sobre la capacidad de motivación que se puede ejercer en los demás para alcanzar un objetivo. Por lo que este se concreta como un proceso de influencia social que se desarrolla de manera interdependiente entre un líder y un conjunto de seguidores, indiferentemente del tamaño de éste (Ovejero, Bernal, 2007).

Es por ello que, en el ámbito organizacional, el fenómeno del liderazgo como se mencionó previamente, es ampliamente estudiado debido a lo influyentes que resultan ser los líderes en todos los aspectos de una empresa. Por consiguiente, traza una línea de desarrollo teórico que implica tres grandes tradiciones en el estudio del liderazgo basados en los rasgos, las conductas y los efectos sobre el total de la organización (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Figura 3. Sistema de clasificación de las tradiciones de estudio del liderazgo



Fuente: Derue et al., (2011)

Siguiendo la línea trazada, la investigación sobre el liderazgo comenzó centrándose en los rasgos individuales que distinguen a los líderes de los no líderes y que explican su efectividad. Los rasgos incluyen factores demográficos como por ejemplo el género y edad, competencia en tareas como la inteligencia y conciencia, y atributos interpersonales como la extraversión y amabilidad. Sin embargo, la investigación ha mostrado resultados inconsistentes en cuanto a la relación directa entre estos rasgos y la efectividad en el liderazgo.

Las teorías basadas en la conducta sostienen que el liderazgo consiste en acciones y comportamientos específicos del líder, más que sólo sus rasgos personales. Los

comportamientos de liderazgo se agrupan en categorías como conductas orientadas a tareas como el definir roles, establecer estándares y objetivos, conductas orientadas a las relaciones, como la consideración hacia los miembros del equipo y conductas orientadas al cambio, como la visión y transformación (Derue et al., 2011). Esto es lo que origina el concepto de estilos de liderazgo, que se refiere entonces, al conjunto de comportamientos y métodos que un líder utiliza para dirigir, motivar y gestionar a su equipo. Este concepto abarca cómo el líder interactúa con sus subordinados, toma decisiones y establece la dirección para alcanzar los objetivos organizacionales.

Entre los principales estilos de liderazgo se encuentran el liderazgo democrático y autocrático, entendidos como polos opuestos. El primero se caracteriza por un estilo más inclusivo y participativo, pues fomenta la colaboración, el trabajo en equipo, la comunicación interna y retroalimentación, aunque el líder conserva la decisión final, las opiniones de los colaboradores cuentan y son valoradas (Villalva & Fierro, 2017). En contraste, el liderazgo autocrático concentra la toma de decisiones en el líder, quien dicta directrices y mantiene una comunicación unidireccional, limitando la retroalimentación.

Por su parte, el modelo más utilizado parece ser la dupla de los estilos de liderazgo conocidos como transformacional y transaccional. El liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar (Aarons, 2006) a los trabajadores para que alcancen niveles de desempeño superiores y generen soluciones creativas, promoviendo el desarrollo personal y colectivo, orientado a la misión organizacional (Venegas, 2015; Velásquez & Baquerizo, 2025).

El liderazgo transaccional se basa en una relación de intercambio entre el líder y sus seguidores, donde las recompensas o sanciones están condicionadas al cumplimiento de objetivos y tareas específicas (Aarons, 2006). Este estilo de liderazgo se centra en mantener la estabilidad y el funcionamiento eficiente de la organización, mediante la clarificación de roles y responsabilidades.

Debido a la búsqueda constante del mejor estilo de liderazgo, nacen también la teoría del liderazgo situacional y el llamado liderazgo de coaching. La teoría del liderazgo situacional hace referencia a la inexistencia de un único estilo de liderazgo correcto, argumentando que este va a depender mucho de las necesidades y el propósito al que se dirige. En este sentido,

el liderazgo situacional defiende que existe una validez en los diferentes tipos de liderazgo según sea la necesidad, el nivel de habilidades y situación en la que ocurre.

Por lo que, constituye que las conductas directivas y el apoyo de los líderes no necesariamente se enmarcan en un estilo de liderazgo, sino que estos patrones conductuales pueden deberse a la combinación de variables, permitiendo al líder adaptar su comportamiento de acuerdo a las necesidades únicas de cada situación. (Macías, 2022).

Por otro lado, el liderazgo de coaching, se basa en la interacción dinámica, la escucha activa y la comunicación abierta, fomentando un ambiente de confianza donde los miembros del equipo se sienten empoderados y responsables de sus decisiones. Los líderes de coaching ayudan a establecer metas claras y alcanzables, proporcionan retroalimentación constructiva y promoviendo una mentalidad de crecimiento, asumiendo los errores como oportunidades de aprendizaje. Para este estilo, es fundamental contar con un líder tipo coach. Es decir, con un responsable que sea capaz de identificar los puntos fuertes y débiles de su empresa, que sepa cómo trabajarlos y entrenarlos para mejorar.

Esto promueve competencias en los líderes como creatividad, colaboración y el saber delegar, así como, procesos de feedback y apoyo constante, que incentivan la autonomía del trabajador (Rodas, 2017) y que llevan adelante el desarrollo empresarial. Todo por medio del desarrollo personal y profesional de los empleados y el fomento de su aprendizaje continuo. Por lo tanto, los líderes que adoptan este estilo actúan como mentores o entrenadores, proporcionando feedback constructivo, ayudando a los miembros del equipo a identificar sus fortalezas y sus áreas de mejora y motivándoles a alcanzar su máximo potencial.

Retomando la línea del desarrollo teórico del liderazgo, el último paradigma propuesto por Derue et al., (2011) es un poco más reciente y es posibilitado por las nuevas herramientas informáticas de tratamiento de datos e insights estadísticos sobre los procesos organizacionales, los cuales permiten llegar a mejores conclusiones basadas en datos. Aquí, la efectividad en el liderazgo se define entonces en términos de resultados concretos, como el desempeño del grupo, la satisfacción de los seguidores y la percepción general de la efectividad del líder. Por lo tanto, la efectividad del liderazgo se explica mejor mediante un modelo que integra tanto los rasgos como las conductas del líder, donde las conductas actúan como un mecanismo mediador entre los rasgos y los resultados.

La existencia de múltiples estilos de liderazgo evidencia que no existe un único modelo válido, sino que estos surgen en concordancia con los diferentes contextos, necesidades y objetivos organizacionales. Lo que ha permitido comprender como la dirección de personas puede orientarse a la eficacia y la estabilidad tanto como a la innovación y el desarrollo humano. Sin embargo, la complejidad de los nuevos entornos laborales, impulsan a un paradigma más holístico, el liderazgo 5.0.

5.3. EL LIDERAZGO 5.0, UN ESQUEMA DE COMPETENCIAS PARA LAS INDUSTRIAS 5.0

El segundo concepto sobre liderazgo que se precisa clarificar en este trabajo es el de “Liderazgo 5.0”.

Como se mencionó previamente, el liderazgo está evolucionando constantemente y hoy en día, su avance está enfocado en la combinación de la tecnología avanzada con un enfoque profundamente humano (Velásquez & Baquerizo, 2025). El líder 5.0 es aquel que sabe trabajar con visión a largo plazo, pero sin dejar de lado los objetivos a corto plazo, con flexibilidad, que genera confianza y sabe inspirar, generando compromiso en sus colaboradores en todo el proceso de cambio que requiera la organización para alcanzar la competitividad, sin perder la chispa de humanidad (Peñalver, 2022; Suhermin, Zahro, Mahargiono & Rahayu, 2025).

De esta misma forma se puede definir que el liderazgo de hoy en día se refiere al conjunto de habilidades que posee una persona para guiar y acompañar a grupos o equipos, que influye en el desarrollo de ideas innovadoras y les motiva a desarrollarse, es decir, a sacar lo mejor de sí (Aden, 2025). Este estilo de liderazgo busca con ello, responder a las demandas de un entorno altamente cambiante y digitalizado, sin olvidar el bienestar de las personas.

Es decir, surge de la necesidad del entorno actual, donde la mayoría de las organizaciones se encuentran en el paso de la industria 4.0 a la 5.0 (Comisión Europea, 2021). Esta última actualización de la industria se marca en un paradigma de neointustrialización, la cual brota como respuesta a los desafíos contemporáneos como el cambio climático, el agotamiento de los recursos no renovables, la contaminación ambiental y las injusticias sociales. Problemas que se vieron exacerbados por la pandemia de COVID-19 y el conflicto entre Rusia y Ucrania, lo que llevó a la necesidad de una nueva realidad industrial que priorice los valores humanos,

la sostenibilidad y la resiliencia organizacional (Pereira & Dos Santos, 2023; Zizic, Mladineo, Gjeldum, & Celent, 2022).

En cierta medida, la industria 5.0 representa una evolución desde la industria 4.0, que ya de por sí implicaba la adhesión de robótica, inteligencia artificial, big data, ciencia de datos y automatización, pero superando sus limitaciones mediante un enfoque centrado en las personas y la creación de procesos de producción más flexibles y sostenibles (Velásquez & Baquerizo, 2025; Warner & Kuoppamaki, 2025).

En otras palabras, la industria, en este nuevo modelo, debe integrar tecnología avanzada con estrategias organizacionales innovadoras que respondan a las demandas sociales y garantizar la sostenibilidad del planeta. Estas demandas, a su vez, tienen una influencia importante sobre la clase de liderazgos que son preferidos por las organizaciones actuales.

Debido a lo mencionado anteriormente, pese a lo reciente que es la discusión en torno al 5.0 en las organizaciones, los tipos de liderazgo tradicionales han evolucionado, movilizándose hacia un esquema híbrido que contemple todas las características exigidas en la nueva redefinición de industria, lo que ha dado lugar a la tendencia denominada *5.0 Leadership* (Warner & Kuoppamaki, 2025), que justamente busca discutir, teorizar y llevar a la práctica de la formación de líderes todas las consideraciones mencionadas previamente.

Para este nuevo marco, el líder debe promover un entorno que facilite la innovación y el emprendimiento, impulsando el desarrollo de capital humano altamente calificado, mediante programas de formación y recalificación, así como el fomento en investigación y desarrollo.

Particularmente, las anteriores conceptualizaciones y discusiones en torno al ideal del líder 5.0 se pueden traducir en elementos que han sido largamente estudiados en la historia de las teorías del liderazgo (Derue et al., 2011; Dihn, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014).

El elemento diferenciador entre la industria 5.0 y la 4.0 es, de acuerdo con lo estudiado, su enfoque en las personas, su bienestar, felicidad y desarrollo, sobre la competitividad en un entorno cada vez más incierto. En esta medida, los conceptos de liderazgo transformacional y transaccional pueden representar ambos polos, en el que el liderazgo 5.0 parece constituirse en torno a un equilibrio entre ambos. Esto ha sido anteriormente llamado liderazgo efectivo, que se compone de una combinación de ambos estilos (Brymer & Gray, 2006). Igualmente, se

pueden observar aspectos del llamado liderazgo ético (Rahmi, Gajali, Azkiya, Khuzaini, & Shaddiq, 2026) debido a su tendencia a la responsabilidad social (Correa, Rodríguez & Pantoja, 2018). O también el llamado liderazgo responsable (Maak & Pless, 2009) y liderazgo estratégico, puesto que están basados en la capacidad de los líderes de desplegar un liderazgo con alcance global.

En estos autores, el liderazgo responsable y estratégico se caracteriza por una perspectiva relacional y ética, que enfatiza la construcción y el mantenimiento de relaciones sólidas con todos los grupos de interés. Reconociendo la importancia de atender las necesidades y expectativas de todos los stakeholders y de no limitarse únicamente a los accionistas (Rahmi et al., 2026). Por lo que, este enfoque parece implicar una gestión equilibrada de intereses potencialmente conflictivos, al servicio de la sostenibilidad y el bien común. Además, los llamados líderes responsables actúan con integridad y transparencia y asumen la responsabilidad de sus decisiones (Freire & Goncalves, 2021), lo que promueve una cultura organizacional basada en valores éticos (Rahmi et al., 2026). Esto lo lleva a que trascienda de la mera búsqueda de eficacia empresarial a un tipo de liderazgo más integrador, añadiendo responsabilidad social y ambiental, componentes esenciales para la estrategia corporativa actual.

Otro concepto que puede ayudar a darle forma a lo que se requiere y a cómo se puede medir el progreso de formación de líderes 5.0 es el llamado “liderazgo para la transformación digital”, que fundamentalmente son tipos de líderes en empresas de base digital o que adelantan algún tipo de adopción de tecnologías digitales (Weber, Krehl & Büttgen, 2022).

Lejos de sólo referirse al aspecto tecnológico, dado que la tecnología termina afectando las formas de relacionamiento, el desempeño individual y colectivo del trabajo en la organización, el liderazgo para la transformación digital es reconocido por su efecto transversal en la competitividad de la organización frente al entorno en el que participa (Abed & Emeagwali, 2026).

Por lo tanto, desde una mirada integradora, se puede entender que el liderazgo 5.0 surge como un paradigma emergente que articula enfoques humanocéntricos, sostenibles, tecnológicos y resilientes. Y que viene derivado de la convergencia entre los diferentes corrientes de liderazgo y de la transformación organizacional que transitan las industrias y la

sociedad. (Comisión Europea, 2021; Peñalver, 2022; Suhermin et al., 2025; Warner & Kuoppamaki, 2025; Velásquez & Baquerizo, 2025).

Pues bien, llevado a la práctica, uno de los ejemplos indispensables para la clarificación de lo que implica un estilo de liderazgo 5.0. es el ampliamente estudiado caso de migración de liderazgo en Microsoft por medio del cambio del Chief Executive Officer (CEO) Steve Ballmer a Satya Nadella (Gotsch et al., 2019; Prakash et al., 2021). Nadella implantó un modelo claramente alineado con principios 5.0, donde humanizó y descentralizó el liderazgo de la compañía. En lugar del tono beligerante de su antecesor, él se definió como un líder empático, humilde y orientado al aprendizaje. Fomentó lo que llamó una cultura de growth mindset (mentalidad de crecimiento), animando a los empleados a ser un tipo de aprendedores. En la práctica, esto significó desmontar la competitividad interna entre trabajadores y reemplazarla por colaboración interdisciplinaria, se impulsó el trabajo en equipo entre divisiones antes aisladas como Windows, Office, Azure, etc., promoviendo proyectos conjuntos y objetivos compartidos. Nadella modeló esta actitud colaborativa desde arriba, por ejemplo, haciendo que los equipos de ingeniería compartieran más código y recursos en vez de duplicar esfuerzos.

Tomando como referencia todo lo discutido, se puede afirmar que el liderazgo 5.0 surge en el discurso de las ciencias organizacionales como la búsqueda para definir las competencias necesarias en los líderes que se requieren en las organizaciones hoy en día, que les permita una rápida adaptación a los contextos cambiantes.

5.4. COMPETENCIAS DEL LÍDER 5.0

Hasta ahora, hemos visto que el liderazgo 5.0 se conforma como una respuesta integral para los desafíos que enfrentan las organizaciones en esta nueva era de cambios, digitalización, sostenibilidad y de gestión humana. En consecuencia, con la revisión anterior sobre los estilos de liderazgo, también para el líder 5.0 existe un conjunto de rasgos personales óptimos, que le son necesarios (Peñalver, A. 2022) y que van más allá de los estilos tradicionales.

A estos rasgos es lo que llamaremos competencias:

Entendidas como el desarrollo de comportamientos observables, convertidos en hábitos, que producen resultados de éxito y que provienen de los conocimientos

adquiridos, de las experiencias vividas, de las habilidades y destrezas, de los rasgos de personalidad, de las creencias, de las motivaciones y de los valores. (Peñalver, A. 2022.p.68)

Dado que el liderazgo 5.0 se ve caracterizado por su naturaleza dinámica y contextual, este desarrolla un perfil propio, en función de las circunstancias y los desafíos particulares a los que se enfrente su organización. Por lo tanto, hasta el momento parece no existir un único modelo rígido de competencias que se aplique de manera universal, tomando en cuenta que, además, se verá influenciado por el sector y la cultura organizacional, variando así su naturaleza y grado de dominio según el entorno.

Sin embargo, algunos modelos recientes proponen un conjunto de competencias ideales que resultan esenciales para alcanzar el éxito en la misión transformadora del liderazgo 5.0.

Para efectos de su revisión en este trabajo, se plantean los modelos propuestos por Peñalver (2022) con un enfoque humanista y sostenible, en conjunto con el modelo de Weber et al. (2022) que integra competencias digitales y estratégicas, ofreciendo así una propuesta más completa y acorde a las necesidades del contexto de relevo generacional y de transformación tecnológica para la agroindustria española en la que se desarrolla este trabajo.

Dentro del modelo de Peñalver (2022) estas competencias que dotan al líder de la capacidad de guiar procesos de cambio sostenibles y de generar valor compartido, se agrupan en tres dimensiones distintas. (Ver figura 4)

Competencias intrapersonales

Este primer grupo están basadas en el saberte liderar primero. Para el autor, estas competencias son lo primero que un líder 5.0 debe poseer. Dentro de ellas, se encuentran el autoconocimiento, autoconsciencia, automotivación, la autorregulación y otros rasgos personales, como la humildad, deseo de mejora, la eficacia, voluntad y sinceridad, que sirven como base para la regulación de sí mismos y de los demás.

Competencias interpersonales

Centradas en el grupo relacionado a las habilidades sociales que permiten al líder inspirar e influir de forma positiva en las personas, además están fuertemente marcadas por contenido

emocional y el dominio del grupo anterior (competencias intrapersonales). Este integra la empatía, comunicación, trabajo en equipo, el desarrollo de personas y la gestión de conflictos.

Competencias operativas

Por su parte, las operativas constituyen el grupo con la capacidad de guiar la organización hacia sus objetivos estratégicos, permitiendo así, responder con eficacia a los retos actuales y futuros. Este conjunto de habilidades contempla, la visión estratégica, la orientación al servicio y a los resultados, así como la planificación y organización efectiva. Además, incluye habilidades como, la toma de decisiones, la creatividad, la innovación y la gestión del cambio, que contribuyen a la sostenibilidad y competitividad de la organización en entornos complejo.

El autor, además integra en su modelo de clasificación, un componente transversal indispensable para las competencias de un buen líder, que condiciona su ejercicio, en este caso hablamos del valor ético. Las competencias transversales relacionadas a la ética requieren de transparencia, compromiso, valores, exigencia y ejemplo, además de límites morales, aplicables en cada acto y acción, lo que promueve entornos de confianza en lugar de incertidumbre.

Este modelo, constituye una base conceptual que permite comprender las habilidades que caracterizan a los líderes del futuro. Ofreciendo así un marco de competencias claras para los líderes 5.0.

Figura 4. Modelo de agrupación de competencias del líder 5.0



Fuente: Elaborado para este estudio, basado en Peñalver (2022)

Por su parte, el modelo de Weber et al., (2022) como se mencionó previamente en el apartado anterior, se conoce como “Liderazgo para la transformación digital”. En él, se identifica seis modos de liderazgo, que representan manifestaciones conductuales observables, los cuales se alinean con los principios del liderazgo 5.0, ya que integra competencias técnicas, socioemocionales y estratégicas necesarias para las nuevas formas requeridas en los líderes.

Los seis modos propuestos por Weber et al., (2022) se articulan de la siguiente forma:

Pionero digital (Digital Pioneer)

El pionero digital es el líder que comprende los factores que impulsan la transformación digital y, además, es capaz de identificar tanto las oportunidades como los riesgos que surgen de este proceso. Este tipo de líder anticipa las tendencias digitales emergentes que pueden afectar a futuro la organización y se cuestiona continuamente el statu quo. Así también, formula una visión digital clara y las estrategias de implementación para guiar a la organización a través de la disrupción tecnológica.

Innovador

El innovador es el líder que impulsa e implementa los procesos de cambio basados en ideas creativas. Demuestra entusiasmo e inspira a sus empleados a innovar. Resuelve problemas de manera creativa y asume riesgos calculados. Lo que promueve una mentalidad abierta hacia el cambio, asegurando que las ideas innovadoras se traduzcan en mejoras operativas y estratégicas.

Facilitador

El facilitador crea un entorno de trabajo ágil, flexible y empoderado para los miembros de su equipo. Este líder promueve una cultura de aprendizaje mediante la prueba y el error, fomenta la colaboración en equipos no jerárquicos, más interdisciplinarios e interculturales. También facilita la toma de decisiones participativa y se percibe como un miembro activo del equipo en lugar de una figura de autoridad distante.

Mentor

Por su parte el líder tipo mentor establece relaciones sólidas y de confianza con los empleados, proporciona apoyo individualizado, orientación y retroalimentación directa. Este tipo de líder

también se esfuerza por entender las fortalezas y las debilidades de cada empleado, para adaptar su enfoque con el fin de ayudarles a alcanzar sus objetivos personales y profesionales. El mentor refuerza la motivación y la autoestima del equipo mediante una relación de confianza y apoyo constante.

Conector (Networker)

El conector es el líder que desarrolla, explora y mantiene redes interdisciplinarias tanto dentro como fuera de la organización. Su función principal es la de construir un ecosistema de información y colaboración que facilite la consulta en múltiples fuentes para resolver los problemas emergentes. Por lo tanto, promueve la creación de redes estratégicas que faciliten la transferencia de conocimiento y la implementación de soluciones innovadoras.

Gestor (Manager)

El gestor es el líder que está orientado a la ejecución de tareas y el logro de los objetivos específicos. Su enfoque es definir indicadores clave de desempeño (KPIs) y estructurar procesos para garantizar que las operaciones se realicen de manera eficiente. El gestor supervisa, coordina y controla las tareas dentro de la organización, centrándose más en la efectividad y la productividad.

Dentro de esta perspectiva, el modelo de Weber et al., (2022) viene a aportar un marco conceptual más robusto, que permite comprender de manera observable como se pueden manifestar las competencias requeridas en los líderes actuales. Lo que permite a su vez operacionalizar las competencias, al ofrecer comportamientos concretos que pueden ser observados, medidos o evaluados dentro del plan de sucesión.

A continuación, se presenta un cuadro de articulación conceptual de los modelos propuestos, según las competencias que debe poseer un líder 5.0 sugeridos por Peñalver (2022) y los modos actuación para el liderazgo de Weber et al., (2022) el cual sirva como base para establecer un marco de evaluación coherente para la propuesta del plan de sucesión.

Tabla 1. Propuesta de articulación conceptual de competencias entre modelos

Competencias intrapersonales			
Competencia del Liderazgo 5.0 (Peñalver, 2022)	Modo de liderazgo de Weber et al. (2022)	Justificación conceptual	Conductas observadas
Autorregulación	Gestor / Mentor	La regulación emocional es esencial para la toma de decisiones objetivas y humanas (Gestor) lo que permite acompañar con estabilidad emocional (Mentor).	Mantiene la calma en situaciones donde se encuentra bajo presión y evita reaccionar de forma impulsiva.
Automotivación	Pionero digital / Innovador	La automotivación permite el compromiso y la búsqueda de nuevas iniciativas	Impulsa iniciativas de forma voluntaria o proyectos de mejora sin esperar directrices.
Humildad y deseo de mejora	Mentor / Facilitador	La humildad es esencial para reconocer las necesidades de mejora y para guiar a los demás.	Busca feedback para mejorar y lo proporciona a los demás.
Autoconciencia	Mentor/Pionero digital	La autoconciencia permite examinar las decisiones, fortalezas y debilidades. Así como las necesidades de adaptación a la era digital	Evalúa sus fortalezas y debilidades, así como decisiones, pueden generar impacto.
Competencias interpersonales			
Comunicación efectiva	Conector / Facilitador	Requiere de habilidades que le permitan transmitir, generar redes y agilizar los equipos	Comunica de forma clara y empática necesidades, expectativas.
Trabajo en equipo	Facilitador / Conector	Promueve la colaboración en equipos interdisciplinarios	Participa en dinámicas de grupo, colabora y fomenta el trabajo en equipo.
Desarrollo de personas	Mentor	Apoya el crecimiento profesional e impulsa a sacar lo mejor de cada persona o equipo	Ofrece desarrollo, funge como mentor y ofrece retroalimentación continua.
Gestión de conflictos	Gestor / Facilitador	Maneja conflictos y sirve como mediador ante situaciones difíciles.	Resuelve los conflictos mediante conversaciones mediadoras y busca generar acuerdos.
Competencias operativas			
Gestión del cambio	Gestor / Facilitador	Estructura procesos y promueve la adaptación al cambio.	Planifica, resuelve y se moviliza hacia la adaptación de nuevos escenarios.
Innovación y creatividad	Innovador / Pionero digital	Impulsa ideas creativas y actividades tecnológicas.	Propone mejoras creativas y evalúa el uso de tecnologías emergentes.
Orientación a resultados	Gestor	Busca promover la eficiencia y la productividad.	Define indicadores, promueve las supervisiones y revisa avances, corrigiendo las desviaciones detectadas.
Toma de decisiones	Gestor	Toma decisiones de manera informada y sobre datos.	Toma decisiones cuando se lo requiere y lo hace basándose en datos e información confiable.
Planificación y organización	Gestor	Establece procesos claros con estructuras y coordinación.	Desarrolla planes de trabajo y operativos.
Competencia transversal: Ética y valores	Mentor / Gestor	Ofrece confianza e integridad laboral.	Actúa siempre con la mayor transparencia posible, comunica decisiones justificadas y respeta normas y lineamientos

Fuente: Elaborado para este estudio, basado en Peñalver (2022) y Weber et al., (2022)

En este sentido, dichos modelos al articularse entre sí, permiten una acción complementaria para la construcción de las competencias requeridas para el plan de sucesión, permitiendo la creación de indicadores claros y evaluables y un camino hacia la construcción de los planes para el desarrollo del talento y de los futuros líderes.

Una vez que se ha clarificado como ambos modelos se complementan y definido una operacionalización más objetiva, la cual será llevada posteriormente a la propuesta de plan de sucesión, resulta coherente profundizar en la importancia de los planes de sucesión para la identificación y desarrollo de líderes 5.0.

5.5. IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE SUCESIÓN PARA EL LIDERAZGO 5.0

Hasta ahora se ha visto que los planes de sucesión componen un elemento estratégico fundamental para garantizar la continuidad del liderazgo, la preservación de la cultura y la

sostenibilidad del negocio (Rothwell, 2016). Que un enfoque tradicional consideraría de manera estática los puestos de liderazgo actuales, pero al hablar de un enfoque de planificación de la sucesión se requiere una manera totalmente distinta de pensar sus perfiles, volteando la mirada no hacia lo que son actualmente, sino pensando hacia dónde deben transformarse en consonancia con la estrategia de la organización (Atwood, 2020).

Por lo tanto, en los procesos de cambio organizacional para empresas en crecimiento, se lleva explícita la solicitud de orientar a los potenciales sucesores hacia un perfil de liderazgo que cubra las necesidades y competencias necesarias, un líder capaz de enfrentar los retos actuales y futuros en entornos disruptivos, los cuales como se ha mencionado se caracterizan por la inteligencia artificial, automatización, conectividad y alta dependencia de innovación científica, que más allá de solo garantizar la continuidad operativa, potencien la adaptabilidad, resiliencia, sostenibilidad y el compromiso para la construcción de organizaciones cada vez más humanas (Prieto, 2024), lo que caracteriza a los líderes 5.0.

Lo anterior se puede ver reflejado en casos como el de Nestlé, una empresa Suiza de carácter internacional, líder en nutrición, salud y bienestar, que ha mostrado su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes de forma exitosa (Nestlé, 2011) la cual ha venido desarrollando un pipeline de sucesión estructurado para la identificación de líderes potenciales, preparándolos desde etapas tempranas, mediante estrategias combinadas como la rotación, mentoría, programas de desarrollo individual y feedback. En las que tanto altos directivos como su CEO trabajan en conjunto a los sucesores potenciales, de forma gradual y anticipada para garantizar que se acumule la experiencia y preparación integral necesaria en cada líder (Pfiffner & Renk, 2007). Esto ha quedado demostrado en el proceso de sucesión entre Maucher y Brabeck, el cual se manejó de una forma estratégica, preparando a su sucesor para la toma de decisiones críticas, garantizando la continuidad del negocio (Nestlé, 2011).

Nestlé, además, apuesta por un estilo de liderazgo integral, enfocado en objetivos, resultados y desarrollo de talento, que realiza de forma proactiva y conectado con el entorno externo. (Nestlé, 2011). Este enfoque, además le asegura el desarrollo de las competencias necesarias para una ejecución óptima, en consonancia con los objetivos estratégicos y globales de la empresa y en relación a su compromiso social, de innovación, creación de valor y

sostenibilidad (Nestlé, 2024). Logrando así cubrir los puestos claves, pero sobre todo aquellas posiciones que son críticas para la continuidad de la empresa.

Por su parte General Electric (GE) reconocida mundialmente por su innovación y excelencia operativa, pionera en modelos de gestión empresarial y desarrollo de liderazgo organizacional (Perdomo & Montenegro, 2013), lo ha logrado bajo la implementación de un modelo de sucesión formal, basado en la identificación temprana de sucesores, programas de formación y desarrollo interno, rotaciones estratégicas y mentoría (Welch & Welch, 2005), el cual fue evidenciado también, durante la transición de Jack Welch a Jeffrey Immelt en 2021, mediante un proceso planificado que buscaba una transición de forma natural. Este proceso de planificación al parecer había iniciado tiempo atrás con la creación de un perfil para el cargo de CEO y una lista de competencias ideales realizada por el mismo Welch, con la ayuda de Bill Conaty (Conaty) y Chuck Okosky (Okosky), ambos vicepresidentes, en los departamentos de RRHH y desarrollo ejecutivo. A esto se sumó una serie de pruebas y retos aplicados a los candidatos para definir finalmente una terna de los sucesores (Perdomo & Montenegro, 2013; IBS CDC, 2004).

Durante la década de los 80s y 90s, GE utilizaba principalmente un modelo de gestión del talento basado en evaluaciones de desempeño y potencial, mediante el llamado sistema curva de vitalidad “Vitality curve”, calificando a sus empleados según su desempeño mediante una escala establecida con tres categorías, que dejaba la calificación bajo desempeño susceptible a desvinculaciones. (Welch & Welch, 2005).

Con la evolución hacia entornos organizacionales cada vez más ágiles y colaborativos, el proceso de planificación se fue tornando cada vez más sistemático y adoptando diversas herramientas analíticas (IBS CDC, 2004). Por lo que, a mediados del 2015, GE identificó que su sistema tradicional de evaluación estaba perdiendo efectividad frente a las nuevas demandas del entorno, decidiendo así remplazar formalmente la curva de vitalidad por un sistema de “Performance development”, enfocado en el desarrollo del desempeño, hacia acciones futuras, el aprendizaje continuo y conversaciones significativas entre sus líderes y colaboradores (Sam,2020).

Por consiguiente, se puede decir que, a lo largo del tiempo, GE ha trabajado en construir un sistema estructurado para el desarrollo de sus líderes, presentando cierta similitud al modelo

y a los principios propuestos por Rothwell (2016) para la sucesión, que al igual que este, contempla el desarrollo de desempeño, retroalimentación continua, y mentoría como ejes centrales. Además, de la vinculación de las competencias con el desempeño. Lo que fortalece el pipeline interno y le asegura poder anticipar a sus futuros líderes.

Esto promueve la innovación, agilidad y adaptabilidad organizacional, además de posicionar la mirada en las personas, elementos fundamentales en el liderazgo 5.0. Abriendo la posibilidad a la mejora continua y al desarrollo de capacidades para afrontar entornos altamente dinámicos, tecnológicos y colaborativos.

En ambos casos se muestran que la sucesión estratégica no es un evento puntual, ni tampoco aislado, sino un proceso continuo de identificación, desarrollo y preparación de líderes potenciales, que combinado con características del liderazgo 5.0. puede convertirse en una herramienta estratégica para garantizar la adaptabilidad y sostenibilidad de una empresa.

Después de revisar algunas experiencias aplicadas en contextos reales y de comprender como los procesos de sucesión se convierten en la esencia para impulsar organizaciones, hacia la transición de modelos más humanos, colaborativos y disruptivos, llega el momento de avanzar a la descripción de un marco metodológico, que conduzca al desarrollo de la propuesta que se ofrece.

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Considerando operativamente la estructuración del trabajo, este se ubica dentro de la investigación de diseño estudio de caso de carácter propositivo, el cual tiene como finalidad principal, un análisis profundo y contextualizado de la realidad organizacional de una forma específica, que permita el desarrollo de una propuesta fundamentada para su abordaje. El estudio de caso en sí, es un método adecuado cuando se busca comprender un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto real, en especial cuando los límites no se encuentran claramente delimitados entre ambos (Yin, 2018).

El carácter propositivo se sustenta en la elaboración de recomendaciones prácticas según los hallazgos del análisis realizado. Estas investigaciones se orientan a la resolución de un problema, previo a un diagnóstico y evaluación del fenómeno (Estela , 2020) o bien, al diseño de acciones derivadas de la comprensión profunda del estudio de caso. En este sentido, el presente trabajo pretende no solo la descripción de la situación organizacional, sino que ofrece la elaboración de una propuesta estructurada que responde a las necesidades encontradas en el análisis previo.

En este sentido, la investigación se apoya principalmente del análisis documental, entendido este como un proceso que permite el acceso a la información disponible para construir conocimiento. Y por el cual, el investigador logra comprender y analizar las definiciones y conceptos alrededor del tema investigado (Marcelino, Martínez, & Camacho, 2024). Además, como complemento se emplean el uso de matrices estratégicas, mismas que serán descritas más adelante, con el objetivo de estructurar y sistematizar el diagnóstico organizacional. Estas herramientas se emplean como parte de los métodos de análisis estratégicos, que describen y dan valor de manera sistemática a los factores internos y externos que influyen en el fenómeno organizacional de estudio (Ripollés,1991) facilitando así, el diagnóstico de la situación, su evaluación y la selección de estrategias posteriores.

6.2. ENFOQUE

Por consiguiente, se sustenta en el enfoque praxeológico, el cual se caracteriza por centrarse en la acción humana intencionada y transformadora, integrando la teoría con la acción en un proceso continuo de reflexión crítica, intervención transformadora y generación de nuevo conocimiento situado en contextos reales (Juliao, 2011).

Este enfoque se presenta como una vía pertinente dentro de la perspectiva metodológica de carácter mixto, en donde la comprensión, transformación y resignificación de la realidad a partir de la praxis, se encuentran al servicio de una acción más profunda al fenómeno de estudio. Es decir, no se limita a la descripción de fenómenos, sino que apuesta por una acción reflexiva, consciente y comprometida con el cambio.

El enfoque praxeológico, asume la realidad como una construcción social dinámica en constante interacción entre sujetos, contextos y sentidos. En ese particular, el investigador no ocupa una posición distante o neutral, sino que se constituye como un actor reflexivo y ético, involucrado activamente en el proceso investigativo.

El mismo se articula en cuatro momentos fundamentales: ver, juzgar, actuar y la devolución creativa. Esta secuencia permite articular de manera coherente la integración de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, favoreciendo una mirada más holística sobre la realidad investigada. (Juliao, 2011)

Siguiendo esta articulación, propuesta por Juliao (2011) en el primer momento, ver, se realiza una observación y análisis de la realidad, recogiendo toda la información sobre el contexto, los actores implicados y las problemáticas identificadas tal y como se presentan. En esta investigación, dicho momento se corresponde con la fase diagnóstica, en la cual se identifican las necesidades, retos y potencialidades del fenómeno estudiado, con el fin de construir un diagnóstico contextual sólido.

El segundo momento, juzgar, implica una reflexión más crítica sustentada en un marco teórico y conceptual, que permite interpretar los hallazgos, contrastar datos, comprender las causas, las relaciones e implicaciones del problema. Este momento se expresa en el análisis interpretativo de la información recolectada previamente, así como en la revisión teórica que fundamenta la propuesta de intervención.

El tercer momento, actuar, para este trabajo de carácter propositivo, supone el diseño de una propuesta estratégica, situada y fundamentada, proyectada para incidir de manera transformadora en la realidad observada. Por lo tanto, se trata de una formulación proyectiva o propuesta de intervención, que responde a los hallazgos obtenidos, dado que no se implementó de forma directa en el contexto estudiado.

El último momento, correspondiente al cuarto punto, devolución creativa, se refiere a la sistematización de la propuesta, la generación de aprendizaje y la resignificación de la intervención proyectada, con el fin de ofrecer retroalimentación e innovaciones que puedan ser compartidas y replicadas en un contexto real. Este momento permite cerrar el ciclo de la praxis con una mirada crítica, abierta a la mejora continua y a la construcción colectiva de saber.

En coherencia con el tipo de investigación de tipo mixto, el marco metodológico brindado por este tipo de enfoque praxeológico, es coherente, ya que integra múltiples fuentes, métodos y formas de análisis, sin dejar de lado el foco de acción reflexiva y transformadora. Así también, este enfoque incorpora dimensiones transversales que le agregan un mayor rigor técnico, siendo estos la ética, la estética y la política (Juliao, 2011). Este aspecto a su vez le brinda un mayor sostén y significado a la investigación.

Por lo consiguiente y partiendo de la intención de este Trabajo Fin de Máster en el que se busca ir más allá de describir o exponer la realidad dada, el enfoque praxeológico se conecta con los objetivos de la investigación anteriormente propuestos, lo que permite la creación de un modelo conceptual para la gestión del talento y el desarrollo de líderes.

6.3. UNIDAD DE ANÁLISIS

Dado que el presente trabajo se desarrolla como un estudio de caso, de carácter propositivo, no se contemplan la definición de población y muestra en sentido estadístico. En su lugar, la unidad de análisis es la propia organización Agrométodos, considerada como el caso específico sobre el que se examina la situación problema y se diseña la propuesta.

6.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para obtener los datos, se utiliza la técnica de revisión documental. La revisión documental se caracteriza por suponer un proceso estructurado de contextualización, clasificación, categorización e interpretación (Corona, Almon, & Garza, 2023).

6.5. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este apartado se reportan las fuentes que se utilizaron para el análisis documental y las herramientas usadas para obtenerlas.

La información relacionada con Agrométodos se obtuvo de diferentes fuentes, como informes institucionales y corporativos, incluyendo un documento briefing de estudio de caso proporcionado por la universidad, como un recurso didáctico para la asignatura de Trabajo Fin de Máster, el cual se ha citado como UNIR (2024). Así como del sitio web de la empresa y de noticias que contuvieran “Agrométodos” en el texto y se refirieran a la organización, recuperadas con el buscador Google.

El resto de información contextual de la organización se recuperó de publicaciones académicas y sectoriales sobre la agroindustria española, sus procesos de gestión del talento, innovación y liderazgo. De documentos regulatorios y normativos europeos y de informes de redes empresariales como BIOVEGEN, de la cual Agrométodos forma parte.

Cabe señalar que estas fuentes se utilizan de modo referencial y analítico, por lo que no representan información interna confidencial de la empresa.

Además, se utilizó motores de búsqueda como google academy y bases de datos sectoriales, así como repositorios y bibliotecas universitarias, para identificar datos del contexto relevantes para la investigación, que estuvieran basados en fuentes fidedignas del entorno español para poder construir un perfil general del contexto cercano, nacional y global. De esta manera, se llegó a bibliografía actualizada que tuviera relevancia suficiente para evaluar el contexto de la empresa y formular la propuesta propositiva, apegado a los criterios del estudio de casos.

6.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Considerando la heterogeneidad de instrumentos que caracteriza los acercamientos mediante estudio de caso, se emplean en este trabajo un conjunto de procesos de análisis y sistematización de datos. Algunas de estas técnicas provienen del análisis de inteligencia de negocios (business intelligence) y corresponden a un análisis cualitativo y valorativo del contexto, mientras que otras exigen la creación de índices cuantitativos para representar la situación actual del caso de estudio, con base en la información secundaria obtenida y los supuestos analíticos derivados de las revisiones documentales.

Primeramente, se emplearon matrices para compilar y evaluar información relacionada con la organización y su contexto. Estas matrices son.

- a. MEFI o Matriz de Evaluación de Factores Internos (González, Candelario, López, Candelario & Aréval, 2024).
- b. PESTEL o análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que constituyen el entorno actual (Yüksel, 2012). Esta reemplaza la matriz MEFE (evaluación de factores externos) que se suele presentar junto con el MEFI, pero la matriz PESTEL ofrece información más organizada, abundante y robusta.

Posteriormente, se utilizaron otras matrices para evaluar la información obtenida y apoyar la toma de decisiones tomando como criterio los objetivos estratégicos.

- c. PEYEA o Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción: Se utiliza para establecer las acciones de acuerdo con una tipología determinada (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) y constituye un viraje a la estrategia actual de la organización, siendo representada visualmente por dos ejes: ambiente interno y contexto externo (Tenesaca, 2016).
- d. DOFA/SWOT, matriz que alude a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Sarli, Gonzáles & Ayres, 2015. P. 18). CAME o Matriz de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, que supone un reverso a la matriz DOFA y que se utiliza para la toma de decisiones a partir de los datos arrojados por esta técnica (Santos, Cedeño, Meléndez & Borbor, 2024).

Para la construcción de la propuesta del proyecto, indicadores y evaluación, se utilizarán técnicas que son provenientes de guías de evaluación y monitoreo de proyectos. En particular, se plantea utilizar el enfoque del marco lógico, en especial para generar y vincular los indicadores, es decir, entidades cualitativas o cuantitativas que permiten producir datos que representan elementos clave de la implementación y el impacto de un proyecto, comparados con un criterio establecido como una condición deseable (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013).

Igualmente, el diseño de este proyecto requiere de una proyección acerca de la implementación y el retorno de la inversión en la empresa, para ello se plantea utilizar la técnica cuantitativa de retorno de inversión ROI (Palacios, 2008).

6.7. HERRAMIENTAS PARA EL PROCESAMIENTO DE DATOS

Debido a que es una revisión documental, para el procesamiento de los datos se utilizó Microsoft Word para recopilar la información. Algunos instrumentos como las matrices MEFI y PEYEA requieren de asignar un valor numérico y cuantificarlo, por lo que se utilizó Microsoft Excel 365 para ello. Por último, para producir las figuras y visualizaciones se usó Canva.

6.8. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta la metodología planificada, en este apartado se despliega lo construido por medio de la recopilación y análisis de los datos de carácter documental, contextual y sectorial. Inicialmente, se vislumbra el panorama interno y externo antes de avanzar a las otras matrices. La matriz MEFI (Tabla 2), que se realizó mediante Excel. Esto se debe leer considerando la escasez de datos existentes sobre la organización de carácter interno o confidenciales, dados los materiales a los que se tuvo acceso. La matriz se construyó considerando todos los insumos recogidos por el análisis documental y contextual.

La matriz MEFI se utilizó asignando una calificación de 1 a 4 (1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor y 4= fortaleza mayor) frente a factores con ponderación similar.

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores internos claves de éxito	Ponderaciones	Calificación	Promedio
Una fuerte cultura de innovación, orientada a la sostenibilidad	0.07	4	0.28
Amplia reputación y trayectoria por más de 35 años	0.07	4	0.28
Un consolidados departamento de I+D+i	0.07	4	0.28
Certificaciones y normativas ISO (UNE-EN-ISO 9001:2015 y 14001:2015)	0.05	4	0.2
Expansión internacional y participación de proyectos en países de América Latina	0.06	3	0.18
Una plantilla conformada por profesionales especializados	0.06	4	0.24
Participación en redes sectoriales y sociales como lo es BIOVIGEN	0.04	3	0.12
Crecencia de evidencias documentadas sobre la existencia de un departamento de RRHH	0.08	1	0.08
Falta de evidencia de poseer un plan formal de sucesión	0.08	1	0.08
Variaciones en la facturación entre 2020 y 2022 que presentan volatilidad económica	0.06	2	0.12
Alta dependencia y concentración de conocimiento en líderes clave	0.06	1	0.06
Escasa formalización de procesos de formación y desarrollo continuo.	0.08	1	0.08
Competencia sectorial por el talento especializado	0.08	1	0.08
Formulaciones 100% propias	0.04	4	0.16
Redes y colaboraciones con Universidades y unidades de investigación	0.05	3	0.15
Empresa de capital 100% familiar	0.05	3	0.15
TOTAL	1		2.54

Fuente: Elaborado para este estudio.

Según los datos de la matriz MEFI obtenidos a partir del análisis documental y contextual se mostró un resultado final como promedio total de 2,54, en el perfil interno de la empresa. Lo que sugiere que la empresa posee ligeramente más fortalezas que debilidades, ya que un puntaje por encima de 2.5 en la matriz indica una fortaleza competitiva para la organización, siendo el máximo posible 4.0. (Carrera et al., 2024)

En este particular, se puede visualizar como fortalezas a partir de las fuentes externas y sectoriales la consolidación de una cultura orientada a la innovación y sostenibilidad como ventaja competitiva y activo estratégico diferencial (Jin, Navare & Lynch 2018). Esto no solo sirve como base para el desarrollo de nuevos productos, sino que también integra criterios ambientales y sociales, como los demandados en la actualidad, en especial en el sector agroindustrial (Sociedad Española de Agricultura Ecológica, Agroecología SEAE, 2019). La capitalización de este activo en todos los mercados en los que se tiene presencia y el estructurarlo internamente con la estrategia de un liderazgo 5.0 se infiere que puede generar mayor competitividad.

A ello se suma la fortaleza identificada a partir de la información pública y fuentes institucionales ganada gracias a su larga trayectoria, con más de 35 años de experiencia en el

sector (Agrométodos, 2024; UNIR, 2024) que le ha forjado una ventaja en términos de confianza y posicionamiento de marca ante sus stakeholder, lo que facilita alianzas, el desarrollo de proyectos internacionales y nuevas inversiones. Aun con todo ello, se debe tomar en cuenta que, aunque supone una ventaja no es como tal una garantía de supervivencia, aun implicando su fortaleza en innovación, puesto que, como se verá más adelante en el análisis PESTEL, los avances biotecnológicos en agricultura de precisión empiezan a ser la norma y no la excepción en el mercado agrario español. (AEFA,2025)

Una de las mayores fortalezas que presenta Agrométodos de acuerdo con la información institucional disponible es el contar con un departamento de I+D+i robusto, ya que todo su modelo de negocio se centra en la investigación, desarrollo e innovación, lo que le permite tener fórmulas propias y de vanguardia para la defensa de las plantas, para promover la sanidad de los cultivos y la eficiencia del crecimiento (Agrométodos, 2024). Los productos son muy diversos, diseñados para una multitud de necesidades distintas e interrelacionadas, desde aquellos que van a fortalecer las defensas de las plantas frente a las plagas, como aquellos que aceleran el crecimiento de la actividad microbiana y evitan la pérdida de nutrientes (Agrométodos, s.f). Por su parte, a partir de la información pública verificable sobre sus certificaciones ISO también demuestran que hay procesos de organización y certificación ligados al mejoramiento continuo en las áreas de calidad y medio ambiente (Agrométodos, 2019) y compromiso con las nuevas tendencias y demandas medioambientales y de calidad. Este particular es de gran relevancia ya estos compromisos son una demanda actual de carácter normativo y social (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación MAPA, 2024). Que, además, son relevantes a nivel internacional, reflejándose como una organización madura y comprometida con la sostenibilidad, lo que permite inferir que esto favorece su expansión a nuevos mercados.

Otra de las ventajas según información pública y el análisis sectorial proviene de su cercanía con el ámbito universitario, redes y asociaciones lo que facilita la integración de conocimientos científicos y tecnológicos avanzados, manteniéndose a la vanguardia, además de poder fortalecer su departamento de I+D+i.

Esto lleva al análisis del último factor considerado como fortaleza de manera inferida dentro de la matriz analizada, el contar con equipo profesional especializado. El poseer un equipo

humano calificado y especializado según la literatura especializada promueve la innovación y sostenibilidad y que, además, se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones agroindustriales, siempre y cuando se logre retener y desarrollar. (Cámara de Comercio de España, 2025).

Derivado de la MEFI y a partir del análisis documental y contextual también se analizaron los factores que aportan menos a la competitividad de la empresa. Entre estos se encuentra principalmente las siguientes debilidades identificadas por la falta de evidencia pública de poseer un departamento de RRHH formal, que implica vulnerabilidad al no contar con una estructura de gestión de talento que agilice y gestione los procesos de atracción, desarrollo y retención (Dessler, 2020) aspecto clave para Agrométodos, el cual, según el modelo de negocio descrito en fuentes corporativas se nutre de una plantilla de talento clave especializado con competencias específicas.

Lo anterior conlleva a la siguiente debilidad por falta de evidencia pública sobre aspectos relacionados a un departamento formal de RRHH y sobre la gestión del talento en la empresa que llevan a inferir la ausencia de poseer un plan de sucesión, lo que se considera para este estudio desde una perspectiva analítica y documental una debilidad estratégica grave, ya que la continuidad del liderazgo, garantía de suceder de forma correcta puestos estratégicos y la transferencia de conocimientos, considerados un factor fundamental para la continuidad y sostenibilidad del negocio, depende en gran medida de ello. Al ser Agrométodos una empresa pyme, pequeña, de carácter familiar en proceso de crecimiento en donde según su información pública sus relevos de liderazgo han sido generacionales, evidenciado con el cambio de su director general, el cual se ha sucedido de padre a hijo (AgroDifusión, 2022; Palomo, 2024). Esta es una situación que desde un análisis teórico y sectorial es fundamental identificar porque entraña numerosos riesgos, ya que la sucesión de uno de los puestos más críticos depende de la disponibilidad de posibles sucesores en la familia que tengan un perfil de competencias similar. En general, las empresas familiares tienen menor preeminencia a una tendencia conservadora enfocada en prevenir las pérdidas que aumentar las ganancias (Mintarza & Pratono, 2024). Dejando de lado la necesidad de evolucionar a métodos más innovadores en la gestión del talento y el desarrollo de líderes para mejorar sus modelos de negocio y mantener competitividad (Recalde et al., 2023).

Con mayor relevancia, al tomar en cuenta los problemas relacionados con la dificultad que se vislumbra en España de encontrar los perfiles profesionales requeridos por las empresas hoy en día (Cámara de Comercio de España, 2025; ManpowerGroup, 2025). En especial, en aquellos relacionados con competencias de liderazgo. (Cámara de Comercio de España, 2025).

Otra debilidad analizada, de manera inferida en consecución con los datos arrojados anteriormente, es la falta de formalización en programas de formación y desarrollo vinculados directamente con los procesos de gestión del talento, que al no contar con una estructura de RRHH, ni evidencia pública de que se posean, deja una brecha respecto su capacidad de crecimiento, adaptación y sostenibilidad futura, al ser considerado uno de los pilares estratégicos para garantizar la transición hacia una agricultura competitiva, sostenible medioambiental y económicamente debilitando su ventaja en el sector (MAPA, 2025).

Igualmente, también puede inferirse que hay una dependencia de las figuras clave, que están centradas en operaciones, investigación y desarrollo, lo que representa un reto en cuanto a la necesidad de retención, especialmente partiendo de que no se evidencia abiertamente políticas de RRHH, ni de desarrollo, lo que afecta la gestión del talento. Otro factor que resulta imprescindible hoy en día que podría verse debilitado por este punto, es una adecuada gestión de conocimientos como estrategia para alcanzar una mayor eficacia corporativa. (Rodríguez & Pedraja, 2009).

Además, Agrométodos según su información pública se encuentra en un proceso de expansión, que a pesar de poseer calificación moderada en el análisis MEFI realizado, evidencia que ya cuenta con presencia internacional, tomando en cuenta esto, se infiere que podría verse limitado por la reducida planta de trabajadores y por dichas amenazas que son inherentes a la falta de procesos de gestión humana formalizados.

A partir del análisis MEFI anterior exponen las siguientes acciones estratégicas, presentadas en una matriz de acciones estratégicas según su prioridad, siendo 5 prioridad más alta y 1 prioridad baja o complementaria.

Tabla 3. Áreas de acción estratégica establecidas según análisis MEFI

Priorización de áreas de acción según análisis MEFI	Prioridad
La formalización del departamento de RR.HH., así como el establecimiento de un plan de sucesión, como actuaciones fundamentales para asegurar la continuidad organizacional y la gestión estratégica del talento en la empresa.	5
Establecimientos de procesos de formación y desarrollo continuo que apoyen la retención de talento, su adaptación al cambio y las capacidades de innovación.	4
Diversificación del conocimiento interno, mediante mecanismos de transferencia como el mentoring, documentación y rotaciones internas que permitan una reducción a la dependencia de líderes clave	3
Consolidación de la expansión internacional, el fortalecimiento en la participación y colaboración con universidades y redes sectoriales, aprovechando las fortalezas existentes.	2
Gestionar la volatilidad económica mediante la planificación financiera, la gestión del talento y mecanismos de mitigación de riesgo asociados que aunque no es una debilidad exclusiva interna, su impacto puede ser significativo.	1

Fuente: Elaborado para este estudio.

Considerando lo anterior, el siguiente paso fue construir los elementos para el análisis contextual a partir de la información normativa, sectorial y documental de acceso público, habiéndose mencionado previamente que se optó por la matriz PESTEL en vez de la matriz de factores externos MEFE, por la organización con que se pueden presentar los elementos más relevantes. Se ubicó cada elemento de acuerdo con la clasificación nivel de conveniencia para la organización, según mayor conveniencia (qué tanto ofrece oportunidades o ventaja competitiva) o menor conveniencia (qué tanto es representa desventaja o limitación) para Agrométodos. La tabla 3 muestra de manera resumida los principales aspectos encontrados con respecto al entorno externo.

Tabla 4. Resumen del análisis PESTEL

Dimensión	Mayor Conveniencia	Menor Conveniencia
Político -legal	La Unión Europea sitúa la biotecnología como eje de su agenda industrial y tecnológica, incentivando políticas de apoyo a la innovación y sostenibilidad. Existencia de programas e incentivos públicos para I+D+i y transición ecológica.	Complejidad y cambios frecuentes en las regulaciones agrícolas, ambientales y laborales. La ausencia de un departamento formal de RR.HH. podría dificultar el cumplimiento sistemático de las normativas.
Económico	Crecimiento del mercado agroalimentario en Europa, en el cual España representa el 12% de la producción europea. Inversiones cada vez mayores en empresas que apuestan por la innovación y la sostenibilidad.	Fluctuaciones en la facturación entre 2020 y 2022 que provocan volatilidad económica. Dependencia a líderes clave y de concentración del conocimiento, que pueden impactar la sostenibilidad financiera y de productividad.
Sociocultural	Una mayor conciencia social y cultural sobre aspectos como la sostenibilidad, salud y prácticas de consumo responsable. Participación y alianzas sectoriales y redes como en Biovegen que promueven una agricultura limpia y sostenible. Colaboración en investigación con universidades de prestigio, incluso a nivel internacional, que potencian el vínculo con talento joven y especializado.	Falta de formalización en los procesos de gestión de talento humano que pueden limitar aspectos como la atracción, el desarrollo y la retención del mismo. La falta de un plan de sucesión formal que puede provocar vulnerabilidad ante los cambios generacionales.
Tecnológico	Un incremento sostenido de inversiones y apoyo en biotecnología. Avances en tecnología y digitalización en España, aplicable a todos los procesos. Oportunidad de participar en alianzas con universidad que generen innovación.	Posibles riesgos asociados al ritmo acelerado de los cambios tecnológicos que podrían superar la capacidad de adaptación interna si no se invierte en formación continua. Concentración del conocimiento técnico y especializado en algunos líderes que demanda competencias específicas.
Ecológico / Ambiental	Tres millones aproximadamente en hectáreas de cultivos ecológicos. Fuerte cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad y respaldada con certificaciones en las normas ISO 9001 y 14001 que fortalecen su posicionamiento ambiental.	Riesgos derivados del cambio climático y la presión ambiental sobre los procesos agrícolas. La exigencia creciente de normativas ambientales puede aumentar los costos operativos.
Legal-regulatorio	Un marco regulatorio europeo que fomenta la innovación, formulaciones verde y la protección de la propiedad intelectual.	Necesidad de formalizar la gestión y departamento de RRHH que colabore con el cumplimiento normativo y laboral. Algunos requisitos complejos para las exportación y certificaciones internacionales.

Fuente: Elaborado para este trabajo

Partiendo de la Matriz PESTEL, partiendo de la información normativa y documental a nivel político, una de las condiciones ventajosas o mayor conveniencia corresponde a la creación reciente del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico según el Real Decreto 829, 2023 (España, 2023). Esto se conecta con otras iniciativas a nivel de la Unión Europea como el Pacto Verde Europeo, la Política Agraria Común y el programa De la Granja a la Mesa, que son políticas públicas con alcance supranacional. Las cuales ofrecen beneficios como financiamiento y subsidios para empresas con prácticas ecológicas sostenibles (Dalmau, 2022). Pero también, desde la perspectiva menos ventajosa este entorno político debe entenderse con que estas iniciativas impulsan mayor regulación y normativas en cuanto a las prácticas agrarias más tradicionales obligando a las empresas a la adaptación de nuevas formas de trabajo y el abandono de formulaciones que no se acojan a ellas, limitando la flexibilidad operativa. Así como la dependencia de muchas empresas de este sector a dichos subsidios, que ha venido viéndose afectado con el peso de la Política Agrícola Común (PAC) la

cual ha disminuido el presupuesto comunitario a lo largo de las últimas décadas, con un gasto que representaba para el 2022 algo menos del 25% (último dato disponibles), en comparación a más del 60% ofrecida en décadas anteriores. Esta tendencia se relaciona principalmente a las reformas de la PAC y al desarrollo de las nuevas políticas que han posicionado la tendencia de sostenibilidad ambiental como prácticas obligatorias que antes eran voluntarias. (Analistas Económicos de Andalucía, 2024).

Con respecto al contexto económico, según informes económicos y sectoriales dentro de la Unión Europea, la economía en España ha sido una de las que presenta mayor crecimiento del PIB en 2023, con una desaceleración en el ritmo de avance menor de lo esperado, creciendo de forma más intenso en el tramo final del año (Analistas Económicos de Andalucía, 2024), esto se relaciona con el sector agrario que actualmente, parece estar a la vanguardia en lo que respecta a la implementación de agricultura ecológica, con unos 3 millones de hectáreas superando a Francia, Alemania e Italia, sobre todo concentrados en cultivos clave como oliva, frutas, hortalizas y vides (AEFA, 2025; Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2023). Lo que se traduce en una mayor demanda de insumos y soluciones ecológicas, posicionado a Agrométodos en posición ventajosa. En menor conveniencia se puede inferir que al haber presión hacia incrementar la agricultura ecológica, se genera la posibilidad de nuevos competidores que buscan aprovechar las oportunidades de expansión y de atracción de talento especializado, que representa mayor gasto para atraer y retener el talento en las organizaciones, afectando la sostenibilidad financiera y de productividad.

A partir de fuentes secundarias y datos sectoriales el contexto social representa una variable de alta conveniencia en cuanto a la creciente preferencia de productos y alimentos sostenibles, sanos y éticamente producidos (AEFA, 2025). Puesto que los nuevos consumidores especialmente las generaciones más jóvenes (millennials y Generación Z), valoran cada vez más la sostenibilidad y la procedencia de los alimentos que compran, probablemente debido a la educación sobre los efectos negativos del uso de agroquímicos. Existe una tendencia clara a alinear las decisiones de compra con valores éticos y ecológicos, así como la preferencia creciente por alimentos sin químicos y preocupación por reducir la huella ambiental (AEFA, 2025), aspectos que se alinea con los principios y compromiso de Agrométodos, posicionándola como una empresa líder en el mercado. Sin embargo, un

aspecto de menor conveniencia radica en la necesidad de fortalecer la gestión del talento y el desarrollo de líderes que garanticen el capital humano especializado que responda a las nuevas demandas de consumidores cada vez más informados.

El contexto tecnológico, representa a la vez un escenario de mayor y menor conveniencia, en relación a los datos de informes sectoriales, ya que el elemento fundamental radica en la expansión de la agricultura de precisión como área de avance actual. Esto involucra fertilizantes sin residuos que permitan controlar con gran detalle muchos de los procesos de producción agraria, potenciado por tecnologías como internet de las cosas y analítica de datos con inteligencia artificial (AEFA, 2025). En este sentido, Agrométodos, cuenta con un departamento consolidado de I+D+i (UNIR, 2024), por lo que se deduce que ofrece las condiciones favorables para integrar estas innovaciones. En menor conveniencia, esto aumenta la probabilidad de aparición de nuevos competidores que podrían, tentativamente, entrar al mercado con tecnologías aún más potentes y eficientes que Agrométodos, potenciadas por inteligencia artificial e Internet de las cosas.

En sí, el contexto ambiental, según los análisis externos del sector agroindustrial, representa una posición de menor conveniencia, que considera el cambio climático como una condición general de riesgo, ya que hay una impredecibilidad inherente a esta problemática, por la que las operaciones del sector podrían afectarse por sequías, heladas u oleadas de calor (Analistas Económicos de Andalucía, 2024; Hernández, 2025). A pesar de esta posición, las políticas relacionadas a la sostenibilidad ambiental, según los datos sectoriales representan una ventaja de conveniencia, en cuanto a la tendencia de premiar y dar una mejor posición a aquellas empresas que integren estrategias ecoeficientes, certificaciones ambientales y productos biodegradables, prácticas en las que según la información disponible Agrométodos se ha consolidado.

A partir del análisis de normativa vigente y literatura especializada, la última de las dimensiones contextuales, la legal, está muy ligada al entorno político, pero también está caracterizada por una expansión del derecho agrario hacia un conjunto de actividades y dimensiones anexas: seguridad alimentaria, uso del agua, salubridad y defensa del medio ambiente, puesto que el entorno normativo entiende todos los aspectos como interrelacionados y esto hace que se reconozca la industria de insumos como parte inherente

al sector agrario (Hernández, 2025). Por lo que se traduce como una posible posición de mayor conveniencia para Agrométodos al legitimizar su enfoque ecológico y sostenible.

En menor conveniencia en la variable legal, es la creciente restricción existente hacia los productos químicos no ecológicos en la agricultura tradicional y los costos asociados que ello implica. Aparte, se infiere que Agrométodos también depende de la protección de propiedad intelectual, debido a que sus fórmulas son 100% propias, pero este aspecto está asegurado al corto plazo al estar protegido por medio de patentes.

Por lo tanto desde una perspectiva sectorial, se ha podido definir, que el entorno que representa mayores desafíos para Agrométodos es el propio crecimiento del sector y de los recursos tecnológicos disponibles, si bien es conveniente a corto plazo, puede incidir en una aparición y crecimiento sin precedentes de competidores, sobre todo por las trabas legales que existen para el sector tradicional de químicos, fertilizantes y pesticidas no ecológicos, lo que puede motivar una migración de casi todo el subsector hacia la agricultura de precisión. Agrométodos requiere anticiparse a esta situación y mantenerse como la opción más competitiva. Esto supone el reto de capitalizar al máximo sus ventajas en aprovechamiento del desarrollo tecnológico e innovación. En este sentido, la necesidad de una estrategia de talento y desarrollo cobra nuevamente relevancia, con el fin de orientar la mejora continua y el desarrollo de líderes capaces de anticiparse a las transformaciones del contexto.

Una vez clarificado el panorama externo y a partir de la información secundaria externa disponible se procedió a realizar la matriz PEYEA para proponer un direccionamiento estratégico. La matriz PEYEA se trata de tomar cuatro grupos de elementos, dos internos (FF = Fuerza Financiera y VC = Ventaja Competitiva) y dos externos (EA = Estabilidad del Ambiente y FI = Fuerza de la Industria) adjudicando un valor de +1 a +6 a FF y FI y uno de -1 a -6 a cada una de las dos segundas, para posteriormente promediarlos.

Tabla 5. Matriz PEYEA y cuadrantes.

Matriz PEYEA			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de 1 a 6
Consolidación y reputación con una trayectoria de más de 35 años	6	Políticas públicas de sostenibilidad y programas europeos (Pacto Verde Europeo, PAC, De la Granja a la Mesa)	-1
Formulaciones 100% propias	5	Crecimiento en la demanda de productos ecológicos y sostenibles	-2
Capacidad de acceso a financiamiento y subsidios de parte de instituciones como el Ministerio de transición ecológica, la PAC y la UE	4	Cambios climáticos y de riesgos ambientales	-5
		Riesgo por la aparición de nuevos competidores con tecnologías cada vez más disruptivas	-4
Total FF:	5.00	Total EA:	-3.00
Ventaja competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industrial	de 1 a 6
Un departamento consolidado de I+D+i	-1	Expansión internacional en América Latina	4
Colaboraciones de investigación con universidades e instituciones	-2	Certificaciones en las normas ISO y compromiso ambiental	5
Equipo profesional, especializado y capacitado	-2	Protección de la propiedad intelectual de sus productos y diferenciación tecnológica	5
Participación en redes y asociaciones sectoriales como BIOVIGEN	-3		
Total VC:	-2.00	Total FI:	4.67
	Valor X		Valor Y
	0		0
	2.00		2.67
El valor de X resulta del balance entre la fuerza financiera y la estabilidad del ambiente		El valor de Y resulta del balance entre la ventaja competitiva y la fortaleza Industrial	

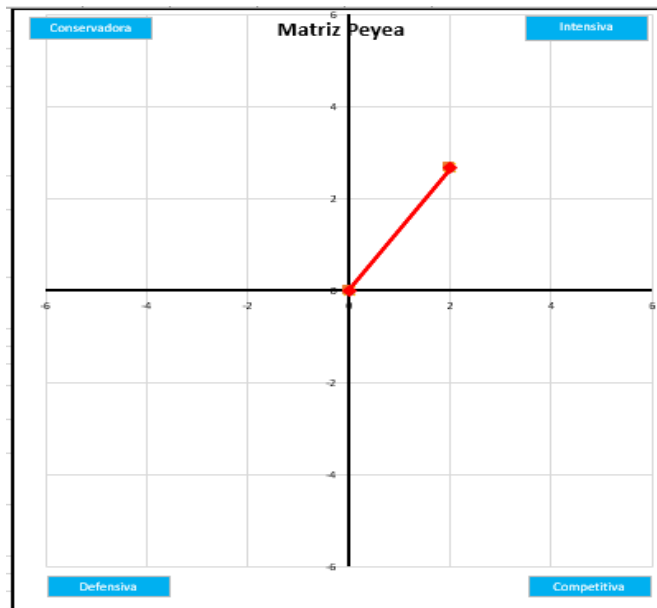
Fuente: Elaborado para este trabajo.

Es importante considerar que se tienen una limitación relevante al acceso de datos sobre el acontecer financiero interno, por lo que el análisis se apoya en los datos disponibles en el briefing del caso, en este sentido se tomó como referencia una reducción de ingresos de 6% en 2022 y la posición que ocupa el puesto 24 en el sector (UNIR, 2024). No se logra verificar si para 2025 estas propiedades se mantienen. Por lo que los valores se consideran como estimaciones razonables para este análisis. Igualmente, debe considerarse que la empresa tiene un incipiente proceso de internacionalización, ya que trabaja de manera incipiente con países de América Latina como Ecuador y Perú, lo que sugiere que también recibe ingresos internacionales, sin acceso a cifras verificables.

El matiz PEYEA se alimentó con todos los elementos conocidos que aplicaban para los cuatro grupos de factores (FF, VC, EA y FI) con información externa, sectorial y supuestos

metodológicos coherentes con la literatura, lo que permitió construir el gráfico de decisión para la estrategia. El resultado ubica a la empresa en una posición intensiva/agresiva en el mercado, considerando que la estabilidad financiera interna y el mantenimiento de ventajas competitivas se desempeñan bien en un sector que primordialmente puede ser inestable pero que está en crecimiento, tiene apoyo del Estado y una amplia validación sociocultural.

Figura 5. Decisión de cuadrante para Matriz PEYEA



Fuente: Elaborado para este trabajo.

Las empresas que están en este cuadrante (superior derecho: intensivo/ agresivo) tienen un contexto relativamente más seguro que otras que están en sectores inestables, por lo que es un momento adecuado para incrementar inversión e invertir con más fuerza en el mantenimiento de ventajas competitivas actuales y la adquisición de algunas otras nuevas. Estas ventajas podrían verse comprometidas o perderse ante cambios externo que lleve al sector a otro rumbo de comportamiento, o debilidades internas que lleve a la pérdida que deterioren sus capacidades competitivas.

Finalmente, una posición agresiva representa un criterio que puede servir para entender mejor lo que pueden considerarse las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

En este sentido, a partir de los datos anteriores, se puede decir que Agrométodos se encuentra en una posición interna sólida, con ventajas competitivas como el contar con un departamento de I+D+i y alianzas estratégicas. Sin embargo, se identifican riesgos relevantes

asociados de forma externa, como el riesgo operativo debido a la inestabilidad del ambiente asociado principalmente por lo volátil del clima y riesgos competitivos debido a la entrada de nuevos competidores y tecnologías. Además, es de relevancia recalcar que, a pesar de puntuar con una FF alta, existe riesgos estructurales y de capital humano, que si bien, no se reflejan directamente en la matriz PEYEA, aparecen en la MEFI y PESTEL, indicando que la ausencia de un departamento de RRHH y más específicamente estrategias de gestión que sean garantes de la continuidad y sostenibilidad, lo que podría comprometer a mediano y largo plazo su ventaja competitiva.

Considerando lo anterior, se procede a presentar las matrices DOFA y CAME de forma cruzada para el diseño de acciones concretas como base para la propuesta de este trabajo.

Tabla 6. Matriz DOFA/ CAME cruzada

MATRIZ DOFA/CAME	Fortalezas 1. Posee certificaciones ambientales como 14001:2015 y de calidad como la norma 9001:2015 2. Sus formulaciones son 100% propias. 3. Comprometidos con la lucha química, sus productos son naturales y 0% residuos químicos 4. Cuenta con una gran diversificación y una amplia gama de productos como fertilizantes y abonos naturales. 5. Referentes en innovación e investigación para el desarrollo de productos agrícolas, que fortalece y consolida su departamento de I+D+i . 6. Alianzas estratégicas y colaboraciones en investigaciones con universidades, incluso a nivel internacional 7. Cuenta con una plantilla altamente cualificada y con amplia experiencia. 8.Participación en asociaciones y redes sectoriales.	Debilidades 1. Es una Pyme 100% familiar que presenta una alta dependencia a sus líderes clave. 2. Debido a condiciones climáticas y adversas ha experimentado un aumento en los costos y el precio de la materia prima, el transporte provocando un impacto negativo en las ventas 3. Volatilidad en las ventas, debido a la caída del 6% experimentada para el 2022 con respecto al 2021. 4. Presenta una planilla de carácter mediano con 34 trabajadores según los datos obtenidos hasta el 2021 5.Carencia de un departamento formal de RRHH 6. No posee evidencias de un plan formal de gestión del talento y sucesión.
Oportunidades 1. Un crecimiento marcado en el sector de la agricultura Europea con fuerte referente en España, el cual presenta un desarrollo de forma general en el sector agrario y especialmente en el área de fertilizantes, además de un incremento en la demanda de los productos agrícolas sostenibles y naturales 2. Fuertes políticas españolas con referencia a la sostenibilidad agroalimentaria, que incluyen tanto políticas de biodiversidad, como de restricciones y sanciones a productos químicos, no amigables con el ambiente. Que además se acompañan de campañas y oportunidades de financiamiento para el fortalecimiento de dichas políticas. Esto refuerza la demanda y aumenta la preferencia social por la sostenibilidad. 3.Aumento en los avances tecnológicos al servicio de la agricultura y de la biotecnología. 4. Asociaciones y alianzas estratégicas como la de BIOVEGEN, la cual es una plataforma española de biotecnología vegetal. 5. Expansión a mercados internacionales, especialmente en América Latina.	Estrategia FO 1.Potenciar y expandir su presencia y liderazgo en innovación y desarrollo en el campo de la biotecnología, consolidándose cada vez más referentes en el campo de la agroindustria, por medio del aprovechamiento de las alianzas estratégicas y asociación como la de BIOVEGEN, de las políticas de sostenibilidad y de agricultura actuales en Europa, especialmente para España. 2.Aumentar su presencia y visibilidad de marca utilizando su sello característico 0% residuos, apoyado de sus certificaciones ISO 9001 y 14001 3.El fortalecimiento de las colaboraciones con instituciones y universidades que sirvan para ampliar el desarrollo de investigaciones conjuntas, tanto dentro como fuera de territorio español.	Estrategia DO 1. Ampliar las alianzas comerciales y financieras, aprovechando los programas públicos y privados para la aplicación de biotecnología. 2. Implementar herramientas como el análisis de datos y de comportamiento del mercado que permitan una mayor transformación digital en las operaciones comerciales que impacten de forma positiva las ventas. 3.Desarrollar un departamento formal de RR.HH. que contribuya con la gestión, formación y retención del talento clave y de futuros líderes.
Amenazas 1. Aumento de la competencia en la fabricación de productos agroindustriales como pesticidas y agroquímicos verdes. 2. Mayor demanda en los productos que puede estar asociada a la promoción de la agricultura ecológica. 3. Fluctuaciones que provocan variaciones en las condiciones económicas, que pueden impactar sobre los costos y ventas, así como en los esfuerzos por la transformación digital. 4. Cambios en las regulaciones que podrían afectar de alguna manera la producción y la comercialización de algunos productos agrícolas. 5. Variaciones climatológicas. 6. Mayor demanda y escasez de talento especializado en el mercado.	Estrategia FA 1. Replantear y diversificar la estructura organizacional y la cadena de mando de forma que permita ir paulatinamente reduciendo la dependencia familiar. 2. Aprovechar la trayectoria y los recursos como por ejemplo, su equipo especializado, para anticipar cambios, especialmente aquellos relacionados con aspectos regulatorios y ambientales. 3. Aprovechas el aumento de promoción y campañas dirigidas al uso de productos agrícolas verdes y amigables con el ambiente para atraer posibles clientes potenciales, en conuinación con estrategias como la invitación a conocer las instalaciones de la empresa y mostrar la variedad de productos que ofrece Agrométodos.	Estrategia DA 1. Implementar algunos ajustes en los proceso financieros y de compras que puedan colaborar a poder hacer frente al incremento derivado de los costos de las materias prima. 2. Formalizar un plan de sucesión del liderazgo, que colabore con la estrategia corporativa y que de forma paulatina apoye a la reducción de riesgos y afectación en la estructura organizacional. 3. De forma gradual ir reduciendo la dependencia a los líderes clave, mediante estrategias de documentación de procesos, rotación del talento y la transferencia de conocimiento. 4.Fortalecer las capacidades de adaptación de la empresa frente a restricciones legales y de escasez de talento mediante las alianzas estratégicas

Fuente: Elaborado para este estudio.

La matriz anterior presenta un diagnóstico integral tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas) que combinado con el modelo CAME permite pasar del análisis diagnóstico a la formulación de estrategias (Santos et al., 2024), ajustadas a

la necesidad, contexto y enfoque analítico del liderazgo 5.0 propuesto para este estudio que permiten articular la innovación tecnológica con la humanización en la gestión empresarial.

En este particular, el análisis realizado basado en información sectorial y documental sugiere que Agrométodos se encuentra en una posición de ventaja, apoyado por su consolidación en el mercado y tecnología. Esto se vio respaldado por la evidencia disponible sobre su posición como líder en formulaciones biotecnológicas, formulaciones propias y certificaciones sostenibles y ambientales, otorgándole una diferenciación en el mercado agrario.

Otro factor relevante identificado en el análisis documental es el contar con un departamento de I+D+i, alianzas con universidades y redes sectoriales, lo que sugiere una mayor potenciación en su capacidad de innovación y su inserción en ecosistemas de conocimiento, factores reconocidos como impulsores de la competitividad sostenible (Tereshchenko, Salmela, Melkko, Phang, & Happonen, 2024).

A continuación, se ofrece un cuadro resumen de las principales estrategias arrojadas por la matriz cruzada DAFO/CAME.

Tabla 7. Cuadro resumen de estrategias DAFO/CAME

1. Estrategia FO: Mantener y explotar	Estrategia FA: Mantener y afrontar
<p>Esta estrategia parte del máximo aprovechamiento de las fortalezas, como su reputación, su capacidad de innovación y tecnología, lo cual, contribuye con la capitalización de las oportunidades provenientes de las políticas europeas relacionadas con la sostenibilidad ambiental y del incremento en la preferencia de productos ecológicos y amigables con el ambiente en la población. Esto permite destacar su liderazgo en biotecnología y visibilizar aún más su marca bajo su sello 0% residuos que le posiciona como referente clave en el sector. Además, se propone ampliar las colaboraciones con instituciones y universidades tanto nacionales como internacionales que le garanticen un posicionamiento cada vez más competitivo en el campo de la innovación e investigación y de la agroindustria responsable.</p>	<p>Su foco será el mantener uno de los activos organizacionales más valiosos hoy en día, su talento humano. En este sentido se apunta a proteger la experiencia del equipo, sus conocimientos y todas las certificaciones obtenidas, como estrategia para afrontar los riesgos derivados de un entorno altamente competitivo y cambiate. Otro aspecto importante es el de reducir la dependencia a la familia y líderes clave, diversificando de forma paulatina la cadena de mando con el objetivo de garantizar la sostenibilidad en la organización a largo plazo. Además, del uso de su trayectoria como empresa para fortalecer las relación con clientes interesados en productos ecológicos y mitigar los riesgos anticipándose a los cambios regulatorios y demandas del mercado.</p>
2. Estrategia DO: Corregir y explotar	4. Estrategia DA: Corregir y afrontar
<p>En este caso, la estrategia se basa en superar las debilidades internas por medio del aprovechamiento de oportunidades externas. Por lo que se plantea abordar la gestión del talento humano desde la creación de un departamento formal de RRHH, que incorpore de forma estructurada programas de formación y desarrollo. Esto a su vez, permitirá el establecimiento de un plan formal de sucesión ajustándose a las necesidades de la empresa para su continuidad y mejora continua. Y demás, la Institucionalización de los procesos, la digitalización de las operaciones comerciales y la adopción de herramientas analíticas que promuevan la adaptabilidad a los entornos cambiantes.</p>	<p>Este cuadrante representa la estrategia más agresiva y el escenario más desafiante para la empresa, ya que busca la coexistencia mediante la integración de las debilidades internas y de las amenazas externas. Para ello, se proponen las siguientes acciones, llevar a cabo la formalización de un plan de sucesión para el liderazgo, el cual permita la identificación y desarrollo del talento, así como su diversificación para reducir la dependencia a líderes clave, además, de consolidar la gestión del conocimiento. Establecer nuevas alianzas estratégicas en función del abordaje de la escasez de talento especializado. Así también, para este cuadrante ee propone el ajuste de los procesos financieros y compras como apoyo para bajar el impacto de la variación en los costos en materia prima y por cambios económicos.</p>

Fuente: Elaborado para este estudio.

Así, lo que se puede concluir de este proceso radica en que elementos encontrados en el análisis MEFI como el énfasis en generar formulaciones propias, cultura de innovación y certificaciones ISO 14001 y 9001, hay factores internos que, si se comparan con algunas debilidades de la organización, se visualiza una posición predominantemente favorable, donde los pocos elementos desfavorables se encuentran en la informalidad de los procesos de gestión humana. Sin embargo, el análisis de PESTEL sugiere que el entorno actual pronostica la aparición de una oleada de competidores en el campo de la agricultura de precisión, puesto que tanto los avances tecnológicos como el impulso político en Europa a la agricultura ecológica (que se aprovecha las herramientas de precisión como analítica de datos, Internet de las Cosas e Inteligencia Artificial), presiona a que se desarrolle el mercado en este nicho específico. Esto hace pensar que la empresa, por medio del PEYEA, está en un punto en el cual debe aprovechar que sus condiciones internas son estables y que el contexto es favorable para poder emprender acciones del tipo agresivo para mantener o reforzar su posición competitiva sobre el entorno.

Esto, llevado a las matrices DOFA y CAME, las cuales revelan de qué manera las áreas positivas (fortalezas y oportunidades) permiten establecer un derrotero de acción para esta posición agresiva, como la de mantener la oferta de productos para la demanda de insumos de fertilizantes y pesticidas verdes y la necesidad de ampliar tanto la adopción de tecnologías digitales, como el incremento de la planta de personal, para tener mayor margen de maniobra para la estrategia agresiva, la cual se vería beneficiada considerablemente de una estructura de gestión humana y del desarrollo de planes de sucesión, con el fin de poder migrar de un liderazgo familiar a otro más arriesgado, estructurado y adaptable a las condiciones que se están gestando en su entorno.

El problema con ser una empresa familiar, como se mencionó anteriormente, es que supone un riesgo debido a la dependencia que se genera hacia los líderes y la posible situación de no poseer relevos con el mismo perfil de los líderes actuales en el marco de la familia. En este sentido, la conformación de un equipo de gestión humana puede ayudar a descargar las funciones de búsqueda, reemplazo y selección de talentos (algo que será indispensable si se ampliará la planta de personal en el marco de la estrategia agresiva propuesta), pero también puede contribuir significativamente en el mantenimiento de las ventajas competitivas al

reducir el riesgo que viene con el deceso o renuncia de los líderes actuales. Sumado a todo esto, ayudar a promover la transformación tecnológica considerando la afinidad que tiene el Liderazgo 5.0 con las necesidades del entorno actual. En definitiva, lo anteriormente analizado sugiere que Agrométodos es elegible para incorporar un proceso de planificación de la sucesión de los roles más críticos (Atwood, 2020; Ibarra, 2005).

7. PROPUESTA

7.1 BREVE INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

La siguiente propuesta nace del análisis profundo realizado sobre el contexto de la empresa Agrométodos S.A. y de las necesidades identificadas. Para el diagnóstico se revisaron sus fortalezas, desafíos, oportunidades y las exigencias relacionadas al sector agrario, el cual es cada vez más competitivo, innovador, digitalizado y orientado a la sostenibilidad.

Este diagnóstico evidenció la necesidad de la empresa de asegurar el desarrollo de líderes preparados con la capacidad de enfrentar, guiar y responder con flexibilidad a los procesos de cambio en el entorno. Orientado a este fin, se desarrolla a continuación una propuesta que combina un enfoque moderno de liderazgo, con una visión más humana, al incorporar los principios del líder 5.0.

El propósito de esta, es poder ofrecer una ruta clara, práctica y cercana a la realidad del contexto de la empresa, que le permita anticiparse al relevo generacional, potenciar su talento y garantizar su continuidad, siguiendo siempre sus principios de compromiso con las personas, de innovación y de sostenibilidad.

7.2 OBJETIVO GENERAL DE PROPUESTA

Implementar un plan de sucesión basado en el liderazgo 5.0 que permita para junio del 2026, identificar el 100% de los puestos críticos en Agrométodos S.A. y desarrollar, entre julio del 2026 y diciembre del 2027, al menos 1 candidato con alto potencial para los dos puestos más críticos identificados, por medio de un PDI estructurado, evaluaciones formales y avances que garanticen que se encuentran listos para asumir dichos roles.

7.3 UNIDAD RESPONSABLE DE EVALUAR Y APROBAR LA PROPUESTA

Se propone este rol sea asignado a la gerencia general, debido a su posición estratégica y su capacidad para evaluar de forma integral la pertinencia de la propuesta con respecto a las necesidades de la empresa. Esta labor será apoyada por la creación de una mesa de talento que sirva como órgano de asesoría técnica y de viabilidad para el modelo 5.0, proporcionando los insumos necesarios para su validación y aprobación.

7.4 CARGOS DE LAS PERSONAS QUE PERTENECEN A LA UNIDAD A LA QUE VA DIRIGIDA LA PROPUESTA

La propuesta se dirigirá a los cargos que formarán parte de la mesa de talento de Agrométodos, que a continuación de detalla cada uno, por cargo y el motivo estratégico de su participación.

Tabla 8. *Cargos a quienes se dirige la propuesta y su utilidad estratégica.*

Cargos	Utilidad estratégica
Gerencia general	Su aporte marcaría la ruta para la dirección estratégica en la empresa. Aportaría desde una visión global la validación a los puestos críticos y a la toma de decisiones para la sucesión y el desarrollo. Orientación a la prevención y resguardo del propósito de la empresa, junto con la alineación hacia los valores y el futuro que se desea.
Dirección financiera	En primer lugar se encargaría de aportar el análisis financiero indispensable para las estimaciones y proyecciones de costos y beneficios, así como para el retorno de la inversión. Además, de datos sobre las posiciones que requieren mayor inversión para la toma de decisiones. Su apoyo en la gestión de los procesos administrativos y el control de la planilla de personal puede ser indispensable ya que actualmente se cuenta con evidencia de un departamento formal de RRHH.
Dirección de compras y producción	En su posición como encargado de las áreas operativas, aportaría conocimiento sobre la capacidad real del talento con el que se cuenta para llevar a cabo el proceso productivo y de las necesidades de sucesión en los roles claves del área. Lo que amplía la visión de los posibles riesgos asociados a la operativa si no se asegura una preparación anticipada en el talento.
Dirección comercial	Su visión puede ser clave para el conocimiento de las necesidades del mercado, favoreciendo así la alineación del proceso de sucesión con los requerimientos que exige el entorno. Además, desde su visión estratégica aportaría información para los puestos sobre aquellos perfiles comerciales que pueden colaborar con el crecimiento y la expansión de la empresa.
Ingeniero agrónomo (I+D+i)	Es un aporte clave para la identificación del talento especializado y de algunos conocimientos críticos que son indispensables para la empresa, así también, para la búsqueda de innovación y su orientación a la investigación, importantes dentro del marco del liderazgo 5.0

Fuente: Elaborado para este estudio.

Todos los cargos anteriormente mencionados integrados a la mesa de talento, representarían las áreas más estratégicas de la empresa. Lo que permitiría que la propuesta este dirigida por una unidad con diferentes perspectivas, donde se complemente una con otra, brindando así una visión integral de los riesgos, necesidades, potencial y oportunidades del talento en Agrométodos.

7.5 UNIDAD O PERSONA QUE HACE LA PROPUESTA

Esta propuesta será presentada por el equipo profesional que hemos trabajado en la elaboración, el diseño técnico y metodológico del plan de sucesión 5.0. Por lo que, para este fin y para que se logre una correcta formulación y presentación, se propone que asumamos el rol de consultoras, mediante la creación de una unidad temporal de consultoría interna para el desarrollo del talento en Agrométodos S.A. encargándonos del acompañamiento de este

proyecto. Cabe resaltar que esta figura se propone en el marco académico de este trabajo como un recurso metodológico para el diseño y validación de la propuesta, sin que se aplique de forma automática el asumir el rol dentro de la estructura real de la empresa.

Esta idea nace a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico en cuanto a que:

- a) No se cuenta con departamento formal de RRHH, lo que dificulta la capacidad para el diseño, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades y procesos transversales relacionados al desarrollo del talento, su potencialización y sucesión dentro de la empresa.
- b) El plan de sucesión demanda de una visión integradora, de metodologías, análisis de puestos, principios de liderazgo 5.0 combinado con herramientas de gestión del talento que podrían sobrecargar algún área específica de ser asignadas estas tareas complementarias a sus labores.
- c) Se requiere de un actor neutral entre las diferentes perspectivas, para alcanzar un mayor equilibrio y conexión entre sí, bajo un proceso común de la toma de decisiones en cuanto a las personas clave para el proceso.

En un escenario real de implementación, este rol puede ser asumido de manera temporal por el gerente general, mediante la externalización de un acompañamiento técnico o de consultoría especializada en la gestión del talento y procesos de sucesión que pueda garantizar su viabilidad, sin que esto implique la creación inmediata de una estructura formal de RRHH.

Esta unidad contribuiría a profesionalizar un proceso en el que se ha identificado debilidad, debido a que aún no se cuenta con el recurso interno. Esto permitiría disminuir de forma progresiva la dependencia a las áreas operativas, que no posee la preparación técnica específica para el desarrollo de talento, lo que puede aportar mayores niveles de confiabilidad en torno a las metodologías y visión de cara al proceso de sucesión. Esto puede favorecer, además, en una mayor gobernanza, orden y estructura, sobre aspectos críticos, para la toma de decisiones en torno al futuro del liderazgo en la empresa. Contribuyendo de manera directa a la sostenibilidad del proyecto y su viabilidad, para que una vez implementado este pueda ser asumido de forma gradual en las demás áreas de la organización.

Por lo tanto, es pertinente aclarar que la creación de esta unidad de consultoría interna se concibe como una medida de carácter temporal, diseñada como una fase piloto para alcanzar la puesta en marcha del plan de sucesión, por lo que será transitoria y de mero acompañamiento inicial. Su función principal, por lo tanto, será la de acompañar de forma técnica y metodológica, proporcionar transferencia de conocimientos y plasmar las bases operativas necesarias para una consolidación progresiva del modelo.

Las cuáles se encontrarán orientadas principalmente al diseño, presentación, capacitación y acompañamiento de la propuesta para garantizar su viabilidad. Evitando de esta forma que se asuma de forma permanente tareas operativas que corresponderían a un departamento formal de recursos humanos. A continuación, se detallan en el siguiente cuadro las funciones asignadas de forma temporal.

Tabla 9. *Funciones propuestas para la unidad de consultoría interna en fase piloto*

Funciones
Garantizar que el plan de sucesión responda al análisis realizado y a los retos del entorno.
Integrar de forma pertinente el modelo de liderazgo 5.0 de forma comprensible en su aplicación y práctica.
La articulación de los criterios para la identificación de puestos críticos y del talento potencial.
Facilitar sesiones de trabajo con la mesa de talento y la gerencia general.
Definir las herramientas, metodologías y rutas formativas. Así como los mecanismos de seguimiento necesario.
Lograr una transición de forma ordenada hacia la implementación.

Fuente: Elaborado para este estudio.

7.6 CONTENIDO DE LA PROPUESTA:

Este apartado se articula con los elementos de forma concreta y operativa que darían soporte a la propuesta del plan de sucesión basado en liderazgo 5.0. Por lo que integra políticas, normas de evaluación, reglas de funcionamiento y etapas de implementación para dar estructura al mismo. A partir del diagnóstico previo, se propone como se podría hacer y su posible orden, para que la mesa de talento, gerencia y demás involucrados puedan tener una visión sobre los principios, procedimientos y aspectos necesarios en la identificación de los puestos críticos, del talento potencial y el desarrollo de la sucesión, siguiendo siempre la estrategia y principios de la empresa.

7.6.1 Políticas propuestas

Se propone la siguiente política para el plan de sucesión del talento de Agrométodos como un marco referencial para garantizar la adecuada aplicación de la propuesta, su continuidad operativa y estratégica.

Tabla 10. Política de sucesión de líderes 5.0 para puestos críticos.

Política de sucesión para puestos críticos					
Objetivo	Alcance	Principios	Lineamientos	Responsables	Vigencia
Asegurar un proceso estructurado para la identificación, desarrollo y evaluación del talento con potencial de liderazgo 5.0 para puestos críticos.	Aplica para gerencia general, mesa de talento, unidad de consultoría interna, jefes y colaboradores identificados con talento potencial.	Continuidad: Todos los puestos críticos detectados deben tener sucesores preparados.	Todos los candidatos a puestos críticos deberán ser obligatoriamente evaluados	Gerencia general: De probar políticas y decisiones finales.	Tras aprobación de gerencia general. Además, revisará según las necesidades de la empresa
		Idoneidad: Evaluar por medios objetivos y competencias 5.0.		Mesa de talento: Coordinar, revisar y validar candidatos.	
		Humanización: Priorizar un desarrollo respetuoso, ético e integral del talento.	No se podrá realizar nombramientos directos sin su proceso de evaluación	Jefes de área: Evaluar desempeño y aportar evidencias.	
		Transparencia: Documentar y evaluar periódicamente los procesos.		Consultoría interna: Diseñar, documentar, guiar y facilitar el proceso	
		Sostenibilidad: Formar sucesores con responsabilidad social y capacidad de innovación.	Es responsabilidad de jefes y mesa de talento de participar, dar seguimiento y validar procesos según su rol en el plan		

Fuente: Elaborado para este estudio.

7.6.2 Normas propuestas

A continuación, se propone una serie de estándares y criterios que deberían cumplirse para la correcta implementación del plan de sucesión. Las mismas se establecen en el siguiente cuadro de normas derivadas de la política propuesta.

Tabla 11. Normas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0

Normas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0			
Norma	Objetivo y estándares clave	Responsable	Vigencia
Obligación anual obligatoria de evaluación de candidatos a sucesión	Garantizar que todo colaborador considerado para puestos críticos deberá poseer una evaluación anual en vigencia, basada en su desempeño, competencias 5.0 y potencial. Realizada mediante las herramientas estandarizadas del modelo. Por lo que no podrá designarse un sucesor sin la evaluación actualizada, en este caso, se deberá revisar el proceso y el colaborador no podrá avanzar hasta su cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de área: Evaluación operativa. • Mesa de talento: Valida • Unidad de consultoría interna UCI: Documentación y consolidación del proceso 	A partir de su aprobación. Revisiones anuales o cuando existan cambios
Identificación, actualización y clasificación de los puestos críticos	Establecer que la clasificación de los puestos críticos se realice mediante el checklist y las ponderaciones propuestas en el modelo 5.0. Las cuales deberán ser revisadas y actualizadas cada año para poder iniciar un proceso de sucesión y contar con un perfil establecido. De lo contrario se requerirá una revisión extraordinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de talento: clasificación y validación • Gerencia general: Aprobación final 	
Evaluación y seguimiento de planes de desarrollo individual (PDIs)	Asegurar que todo colaborador identificado como sucesor cuente con PDI alineado a mitigar las brechas encontradas en la evaluación. Con un seguimiento trimestralmente y documentado. Siendo que la continuidad en el proceso esta condicionada con el cumplimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de área: Ejecución y seguimiento. • Mesa de talento: Revisión • Unidad de consultoría interna UCI: Registro y control 	Seguimientos trimestrales y revisión anual
Asignación de sucesores y reemplazos temporales para puestos críticos	Acordar que la asignación de sucesores o reemplazos temporales para puestos críticos deberá ser validada por la mesa de talento y aprobada por la gerencia. Además en caso de asignación de reemplazo temporal se debe brindar acompañamiento y asesoría y proceder a una revisión inmediata y ajustes del proceso de sucesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de talento: Propuesta • Gerencia general: Aprobación final 	Aplicación inmediata ante vacantes o contingencias

Fuente: Elaborado para este estudio.

7.6.3 Reglas propuestas

Con el fin de proporcionar mayor objetividad y coherencia en el plan de sucesión se establecen el siguiente conjunto de reglas, derivadas de las normas. Estas reglas se componen de los lineamientos operativos, los comportamientos esperados y las condiciones mínimas para que la identificación y desarrollo del talento cumpla con dicho fin, respondiendo así a criterios técnicos y no a hechos subjetivos. Esto generará una normatividad con mayor solidez y claridad.

Tabla 12. Reglas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0

Reglas propuestas para el plan de sucesión de líderes 5.0		
Norma	Regla	Descripción
Evaluación anual de candidatos en sucesión	Calendario anual y uso de herramientas aprobadas	Las evaluaciones solo se consideran completas cuando hallan sido aplicadas dentro del calendario establecido y mediante las herramientas estandarizadas por la mesa de talento para medir el desempeño, competencias 5.0 y potencial.
	Evidencia documental y registros formales	Las evaluaciones serán consideradas validas si cuentan con registro y evidencias en el expediente del colaborador antes de su cierre. Y se ha sido consolidado el sistema oficial del modelo.
Identificación y clasificación de los puestos críticos	Formalización para clasificar y validar los puestos críticos	La clasificación o actualización de un puesto de criticidad solo será valida cuando cuente con el perfil establecido y el registro formal aprobado antes de su aplicación en el proceso de sucesión.
Elaboración y seguimiento de PDIs	Establecimiento de PDIs	El PDI deberá seguir una estructura mínima establecida y ser formalizado y registrado después de la identificación del candidato sucesor. Además de asegurar que se aborden las necesidades para asumir el puesto
	Seguimiento de desarrollo documentado	En cada una de las revisiones trimestrales se deberá presentar evidencias verificables de los avances y registrarse en el expediente del colaborador.
Asignación de sucesores y reemplazos	Orden de prioridad para reemplazo	En caso de una vacante crítica la mesa de talento priorizando como primer opción los candidatos que según la matriz consolidada se encuentren mejor preparados. Si no se cuenta con un sucesor se analizara otras alternativas validas. Todo ello en el menor tiempo posible o se deberá considerar activar una revisión de riesgos.

Fuente: Elaborado para este estudio.

7.6.4 Etapas en las que se divide la propuesta

El plan de sucesión de desarrollará de manera sistemática y siguiendo una estructura lógica cíclica según las bases metodológicas propuestas por los modelos de Rothwell (2016) e Ibarra (2005), adaptados al contexto y realidad de la empresa y a los principios del liderazgo 5.0. Esto con el fin de garantizar su continuidad y mejora constante. Iniciará con la preparación estratégica del plan de sucesión hasta su validación y sostenibilidad. Mediante un proceso continuo de identificación, desarrollo y validación de talento clave para los puestos críticos. A continuación, se presentan las etapas del modelo de manera general, las cuales se dividirán en una secuencia lógica de cuatro momentos posteriormente.

Etapa 1. Preparación estratégica

Se propone iniciar con la formalización del proceso involucrando y generando un compromiso institucional, por medio de la creación de la mesa de talento y la unidad consultora interna, que serán claves para la coordinación y seguimiento de todo el proceso. A partir de ello, se integrará el plan con la estrategia, se comunicarán sus objetivos y su marco operativo inicial.

Outputs esperados: Carta de mandato, estructura de gobernanza, cronograma oficial y el plan de comunicación interno.

Etapa 2. Mapeo y clasificación de puestos críticos

Siguiendo la estructura propuesta, en esta segunda etapa se plantea trabajar en la identificación, documentación y clasificación de los puestos que se considerarán críticos para la empresa. Esto contemplaría la revisión de perfiles, los riesgos asociados al puesto y los requisitos actuales vs los requisitos futuros. Los cuales deberán ser actualizados anualmente.

Outputs esperados: Listado oficial de puestos críticos y perfiles actualizados.

Etapa 3. Identificación y evaluación del talento

La tercera etapa consiste en la aplicación de la norma de evaluación anual, donde se deberá aplicar las herramientas estandarizadas y avaladas por la mesa de talento, con el objetivo de poder medir el desempeño, potencial y competencias para el liderazgo 5.0. Esto permitirá la identificación del talento con la capacidad de crecimiento y la elaboración de un inventario actualizado.

Outputs esperados: Mapa de talento 5.0 e inventarios de talento actualizado.

Etapa 4. Diseño e implementación de los planes individuales de desarrollo (PDI)

En relación a los resultados obtenidos en la fase evaluativa, se llevará a cabo el diseño de PDIs ajustados y personalizados, para el desarrollo de las competencias 5.0. El cual deberá contemplar acciones formativas técnicas, humanas y tecnológicas, así como mentorías y la participación en proyectos.

Outputs esperados: Calendario PDIs y plan formativo.

Etapa 5. Plan piloto y rotaciones controladas.

Para esta etapa se propone llevar a cabo el plan piloto en una o dos áreas estratégicas, que permita validar la viabilidad del modelo, y así poder realizar los ajustes necesarios. Además, fortalecer la participación de los gerentes y líderes formadores. En esta etapa también, se incluye la rotación de puestos y la evolución de su impacto.

Outputs esperados: Informe del piloto y de rotaciones.

Etapa 6. Evaluación intermedia y ajustes

Para garantizar una toma de decisiones objetiva y basada en evidencia, se propone aquí la aplicación de una medición trimestral de avances, que sea mediante indicadores definidos, para identificar desviaciones y realizar los nuevos ajustes necesarios.

Outputs esperados: Informe de evaluación trimestral de avances y plan de mejora.

Etapa 7. Validación de sucesores y asignaciones temporales

Llegado a esta etapa, se deberá realizar la verificación del cumplimiento de los requisitos para optar ser considerado sucesores listos o en preparación a mediano o largo plazo. De igual forma se activará el protocolo de reemplazo, para garantizar la continuidad de la operativa ante una vacante crítica, en cumplimiento siempre de las normas establecidas.

Outputs esperados: Lista oficial de sucesores validados, registros de asignaciones de reemplazos temporales y reportes de desempeño en dichas situaciones.

Etapa 8. Gobernanza, seguimiento y sostenibilidad

Con el fin de consolidar el sistema como un proceso permanente para la organización, se propone la realización de autorías o revisiones anuales o semestrales, así como la actualización de los perfiles según las necesidades de la empresa y las tendencias del entorno.

Outputs esperados: Manual operativo final, calendario siguiente año y recomendaciones de institucionalización.

7.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

En este apartado se detallan los momentos, etapas y pasos a seguir para la implementación de la propuesta del plan de sucesión 5.0.

Momento 1. Diseño e instalación del modelo 5.0 en Agrométodos

Establece las bases necesarias conceptuales, metodológicas y operativas que guiaran todo el proceso del plan mediante el diseño e instalación del modelo de sucesión. Es el momento de la preparación e identificación de puestos y perfiles críticos, su evaluación y mapeo del talento.

Etapas 1. Preparación de la estrategia

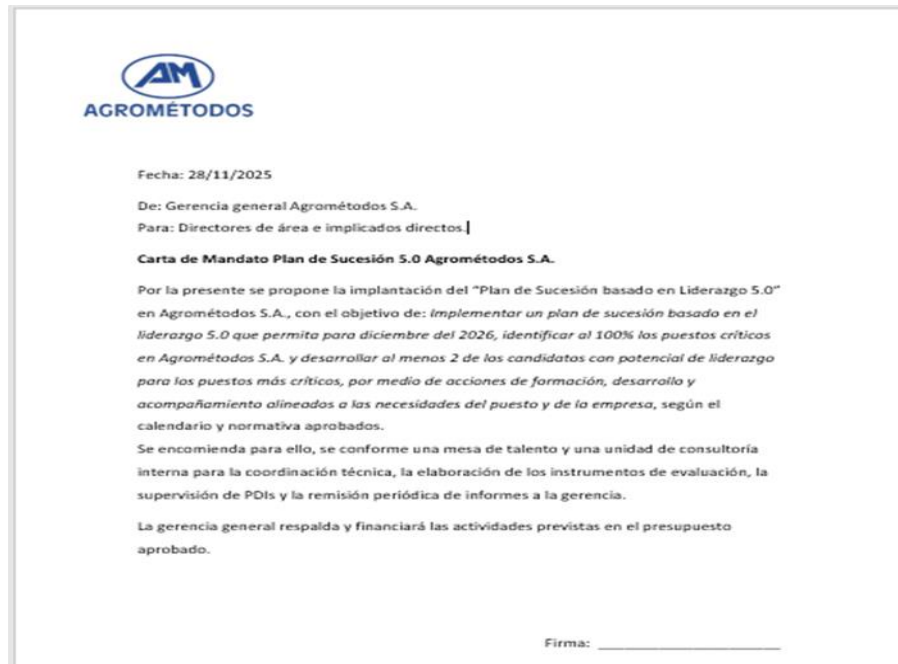
Constituye el inicio para el desarrollo del plan de sucesión basado en liderazgo 5.0, que como se mencionó anteriormente, busca formalizar el compromiso institucional y establecer una estructura de gobernanza, criterios metodológicos y los instrumentos necesarios para su ejecución, de forma trazable y sostenible. Inicialmente, se propone constituir la mesa de talento y crear la unidad de consultoría interna para que estas gestionen la coordinación posterior de las actividades, la aprobación de las normativas, el diseño de un Excel maestro (que permita documentar y registrar el proceso) y la definición de calendarios anuales. Además, en esta etapa se propone una capacitación inicial para las jefaturas y gestores, cerrando con la comunicación interna oficial de la misma.

Para lograrlo se plantea la siguiente estructura en siete pasos:

Paso 1. Emisión de la carta mandato

Redactar la carta mandato con el objetivo Smart que se busca alcanzar con el plan de sucesión, que esta sea firmada por la gerencia general y se proceda a ser difundida de forma interna a los implicados.

Figura 6. Ejemplo ilustrativo de carta mandato.



Fuente: Elaborado para este estudio.

Paso 2. Constitución de la mesa de talento y de unidad consultora interna

Nombrar formalmente a los actores implicados y levantar un acta constitutiva, donde se deberá definir los roles de cada uno y los acuerdos tomados.

Paso 3. Aprobación de normas y reglas.

Este es el espacio para incorporar, validar y publicar las normas establecidas y el grupo de reglas planteadas, para establecer un documento formal de normativas claras y aprobadas para la implementación del plan de sucesión. Esta tarea estará a cargo de la mesa de talento designada.

Paso 4. Establecimiento de calendarios y gobernanza

Se propone aquí la construcción y aprobación de un calendario anual con fechas límite para la evaluación, cierres de PDI y de actualización de puestos, esto por parte de la unidad consultora interna y la aprobación por parte de la mesa de talento, con el fin de obtener un cronograma oficial que guíe de forma clara cada proceso.

Paso 5. Preparación de la herramienta

En este paso se recomienda que la unidad consultora interna construya un Excel maestro operativo, con plantillas y herramientas que permitan visualizar, llevar la trazabilidad y documentación de una forma objetiva del plan de sucesión. Este punto, se plantea tomando en cuenta que Agrométodos presenta un organigrama pequeño y no cuenta con departamento de TI, ni RRHH formal, que puedan dar soporte a programas especializados. Además, esto permitiría no tener que incurrir en un gasto mayor inicial.

Se recomienda la siguiente estructura de hojas para la construcción del Excel maestro:

Organigrama de puestos, checklist de criticidad, ficha perfil de puesto crítico, inventario de colaboradores, registro de evaluación anual colaboradores, mapa de talento, registro de PDIs, registro de remplazo y expediente único. (Ver ejemplos en los siguientes pasos)

Paso 6. Capacitación de jefaturas y gestores

Una vez completos los primeros 5 pasos, se propone realizar una capacitación por parte de la unidad consultora interna dirigida a las jefaturas y gestores, con el propósito de prepararles y formarles en el funcionamiento, normas y reglas, así como el uso de las plantillas y criterios 5.0. Y hacer la presentación del cronograma.

Paso 7. Comunicación interna.

Esta primera etapa cerraría con el comunicado a toda la organización y sus implicados. Este puede realizarse por medio de un Email formal o por las plataformas autorizadas de la empresa. Este comunicado debe proporcionar objetivos, fechas, contactos de los miembros de la mesa de talento y todas las implicaciones relacionadas al proceso. (Este comunicado será redactado por la unidad de consultoría interna y aprobado por la gerencia general).

Se plantea que se aplique esta primera etapa a inicios de la primera semana de enero, con una duración estimada, de forma optimista para completar todos sus pasos entre 4 a 6 semanas.

Este camino garantiza una metodología clara y coherente para el cumplimiento de las reglas establecidas y el evitar errores por subjetividad y dispersión de criterios. Además, de proveer una base legal y operativa del plan, generar entregables y evidencias que avalen el plan de sucesión propuesto.

En cuanto a los costes asociados, se adjuntará en cada etapa un presupuesto proyectivo, el cual no supone un registro de costes reales, ya que no se han medido los tiempos exactos, sino una aproximación de los mismo, ni tampoco los materiales finales. Estas proyecciones se realizaron utilizando los rangos salariales medios, para calcular el coste estimado por concepto de horas hombre, según los datos obtenidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el 2025 en el mercado español.

Para esta primera etapa, la mayoría de los costes son de carácter interno, correspondientes a horas hombre y recursos de la empresa y no de desembolso por gasto externo. Se estima de forma aproximada un costo total de 2,778.75 €.

Tabla 13. Estimación de costes asociados a la etapa 1.

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Horas preparación (totales)	Horas totales (labor)	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Conformación unidad consultoría interna	3 (2 consultores + gerencia general)	2	4	10	287.50 €	Sala 15€/h×2h = 30 + materiales 5€/p×3 = 15	45.00 €	332.50 €
Conformación mesa de talento	5 (3 directivos + ing. agrónomo + unidad consult.)	3	6	21	603.75 €	Sala sesiones 0€/h×3h = + materiales 5€/p×5 = 25	25.00 €	628.75 €
Aprobación normativa y carta mandato	5 (mesa de talento)	4	16	20	575.00 €	Sala sesiones 0€/h×2h = 0. + materiales 5€/p×5 = 25	25.00 €	600.00 €
Creación del Excel maestro	1 (consultoría interna)	0	12 (diseño + pruebas)	12	345.00 €	Licencia de Excel	20.00 €	365.00 €
Capacitación a las 4 jefaturas	5 asistentes + 2 formador (se cuenta su tiempo)	1 (sesión)	8 (prep formador)	(8 h asistentes + 16h formador)	460.00 €	Sala de capacitación 20€/h×8h = + materiales didácticos 10€/p×5 = 50	210.00 €	670.00 €
Comunicación interna	1 (consultoría interna)	0	6 (diseño y difusión)	6	172.50 €	Email =0 Pequeño coste impresión= 10	10.00 €	182.50 €
TOTAL ETAPA 1				105 horas				2,778.75 €

Fuente: Elaborado para este estudio.

Etapa 2. Mapeo y clasificación de puestos críticos

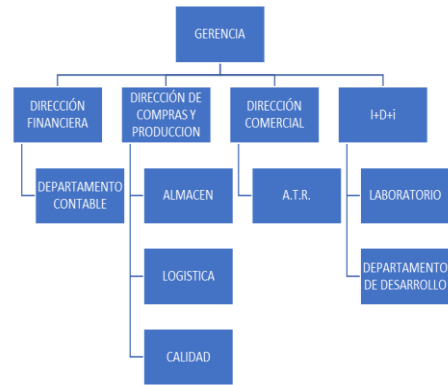
La segunda etapa constituye la parte técnica de inicio para el plan de sucesión, que será donde se identificarán los puestos cuya continuidad es imprescindible para la operativa, la estrategia y cultura organizacional. Este camino se llevará a cabo por medio de los procesos de análisis, mapeo y clasificación de los puestos críticos, estableciendo una base para poder anticipar los riesgos derivados en caso de una vacante inesperada y para la sostenibilidad del negocio. Esto se realizará utilizando los criterios 5.0.

Paso 1. Identificación inicial de puestos

Se recopilan todos los puestos actuales y sus responsabilidades claves a partir del organigrama oficial de la empresa y se consolidarán en la hoja de la platilla Excel propuesta. Esta tarea se encontrará a cargo de la unidad consultora interna.

Figura 6. Ejemplo ilustrativo hoja de Excel propuesta a partir del organigrama de Agrométodos

ID Puesto	Área	Responsabilidades clave	Cargo	Supervisor	Estado	Fecha última revisión	Comentarios
PO01	Gerencia	Diseñar estrategias y establecer objetivos para el crecimiento de la empresa. Establecer políticas y procesos. Determinar las metas y plazos para la organización.	Gerencia general		Activo	01/10/2025	
PF2	Dirección financiera	Garantizar que se de un uso correcto de los recursos. Diseñar y supervisar el presupuesto anual. Estimar proyecciones de los ingresos y gastos. Realizar informes de resultados.	Director financiero	Gerencia general	Activo	01/10/2025	
PF3			Controllor financiero	Dirección financiera	Activo	03/10/2025	
PF4			Técnico contable	Dirección financiera	Activo	03/10/2025	
PF5			Administrativos	Dirección financiera	En proceso	03/10/2025	
PCP6	Dirección de compras y producción	Identificar necesidades en los clientes. Informarse y asesorarse sobre las características de los productos a comprar. Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos.	Director de compras y producción	Gerencia general	Activo	01/10/2025	
PCP7			Responsable de Compras.	Director de compras y p.	Activo	03/10/2025	
PCP8			Técnico de laboratorio.	Director de compras y p.	Vacante	03/10/2025	
PCP9			Mazo de Almacén.	Director de compras y p.	Activo	03/10/2025	
PCP10			Administrativo.	Director de compras y p.	Activo	03/10/2025	
PCO11	Dirección comercial	Planificar presupuestos de ventas. Análisis de mercado. Seguimiento y control de resultados.	Director de ventas.	Gerencia general	Activo	01/10/2025	
PCO12			Agente técnico regional	Director de ventas.	Activo	03/10/2025	
PID13	I+D+i	Desarrollar las estrategias, políticas y planes de investigación y desarrollo. Poner en proceso conocimientos técnicos y científicos para la elaboración de productos e innovación.	Ingeniero agrónomo	Gerencia general	Activo	01/10/2025	
PID14			Técnico agrónomo	Ingeniero A.	Activo	03/10/2025	
PID15			Administrativo	Ingeniero A.	Activo	03/10/2025	



Fuente: Elaborado para este estudio.

Paso 2. Aplicación de checklist de criticidad 5.0

A continuación, cada uno de los puestos será revisado y analizado por parte de la mesa de talento utilizando el siguiente checklist de criticidad. Para el cual se propone la evaluación de los siguientes cuatro grupos de criterios 5.0, divididos en criterios estratégicos, técnicos, humanos y de riesgo. Estos se evalúan mediante una escala de 1 a 5 que debe entenderse considerando 1= bajo a 5= muy alto. El mismo se ilustra, además, con un semáforo visual que va del rojo como el ítem con mayor puntuación de criticidad a verde el de menor puntuación crítica.

Tabla 14. Criterios 5.0 en checklist de criticidad de puestos.

A. Criterios estratégicos para la continuidad del negocio			2	B. Criterios técnicos		
1. Impacto directo en ingresos y producción	2. Responsabilidad sobre cumplimiento normativo	3. Alineación con innovación y sostenibilidad 5.0		4. Nivel de especialización	5. Requisitos formativos difíciles de reemplazar	6. Dependencia de conocimiento tácito
5: Su ausencia paraliza los ingresos o la producción de forma crítica y sostenida por más de 3 días o puede provocar pérdidas económica significativa.	5: Responsable del cumplimiento de aspectos legales y regulatorios que podrían ocasionar sanciones o multas graves.	5: Encargado de liderar iniciativas estratégicas 5.0, como aspectos de transformación digital y sostenible indispensables para la organización		5: Alta especialización con habilidades muy escasas en mercado.	5: Formaciones y certificaciones específicas que son difíciles de encontrar	5: Elevada dependencia de know-how no documentado (procesos, relaciones claves).
4: Tiene un impacto alto sobre los indicadores de producción o ventas, por lo que podría provocar paralización parcial.	4: Alto riesgo sobre aspectos regulatorios y sin un sustituto claro.	4: Contribuye de forma significativa con los procesos de innovación y sostenibilidad.		4: Especialización y formación técnica avanzada.	4: Formación avanzada pero que puede estar disponible con el tiempo.	4: Dependencia alta con conocimiento parcialmente documentado.
3: Impacto moderado, posible recuperación en corto plazo	3: Riesgo moderado, con presencia de controles existentes.	3: Participación media en proyectos de innovación con un rol intermitente.		3: Nivel de especialización media.	3: Nivel estándar con formación universitaria o técnica.	3: Dependencia moderada.
2: Bajo nivel de impacto, fácilmente de mitigar.	2: Riesgo normativo bajo.	2: Escaso aporte a la innovación o sostenibilidad.		2: Conocimientos técnicos básicos.	2: Formación mínima requerida.	2: Poca dependencia de conocimientos.
1: Sin impacto directo sobre ingresos o producción.	1: No tiene responsabilidad regulatoria o normativa relevante.	1: No aporta innovación y sostenibilidad a la empresa		1: No requiere de especializaciones o conocimientos técnicos.	1: No exige un nivel de formación particular.	1: No hay dependencia de conocimiento tácito.

C. Criterios humanos y culturales			4	D. Criterios de riesgo	
7. Liderazgo sobre equipos	8. Puestos que sostienen valores y clima organizacional	9. Infiuye en cultura de innovación		10. Riesgo de vacante por jubilación, movilidad o alta demanda externa	11. Nivel de reemplazabilidad interna
5: Lidera áreas críticas con un impacto directo en el desempeño organizacional.	5: Su rol es clave en el mantenimiento de la cultura y valores. Ejemplo fugen como referentes institucionales reconocidos.	5: Potencia de forma activa la cultura de innovación como mentor o impulsor de la cultura 5.0.		5: Probabilidad muy elevada de vacancia por factores de edad, mercado activo o movilidad frecuente.	5: Prácticamente no reemplazable internamente (no existen sustitutos).
4: Ejerce un fuerte liderazgo y de carácter decisivo en equipos clave.	4: Posee una importante influencia sobre el clima y valores	4: Contribuye regularmente en proyectos de innovación		4: Probabilidad de riesgo alta.	4: Dificultad de reemplazo, pero posible con tiempo.
3: Nivel de liderazgo funcional moderado.	3: Ejerce influencia moderada.	3: Participa de forma esporádica.		3: Riesgo moderado.	3: Reemplazo posible con una formación intermedia.
2: Liderazgo limitado. Por ejemplo, en equipos pequeños	2: Baja influencia.	2: Tiene poca contribución.		2: Riesgo bajo.	2: Reemplazo relativamente fácil.
1: No tiene funciones de liderazgo.	1: No influye directamente en el clima o los valores.	1: No contribuyen.		1: Riesgo mínimo.	1: Posible reemplazo mediato.

Fuente: Elaborado para este estudio.

Paso 3. Clasificación y priorización de puesto

Este paso correspondería a la asignación de una categoría final para cada puesto. Para ello se propone asignar una ponderación a cada criterio, desglosado por ítems, que en sumatoria sea igual a cien (100%).

Tabla 15. Ejemplo de ponderaciones propuestas por criterio e ítems

Criterios estratégicos (3 ítems)	40%		Criterios técnicos (3 ítems)	35%
Impacto ingresos/producción	20		Especialización técnica	15
Cumplimiento normativo	10		Formación difícil	10
Innovación/sostenibilidad 5.0	10		Conocimiento tácito	10
Criterios humanos / culturales (3 ítems)	15%		Criterios de riesgo (2 ítems)	10%
Liderazgo	8		Riesgo vacante próxima	6
Valores/clima	4		Reemplazabilidad interna	4
Cultura de innovación	3		Total de ponderados	100%

Fuente: Elaborado para este estudio.

Una vez establecidas las ponderaciones por criterio, se establece un umbral de clasificación de criticidad que visualmente se podrá representar mediante un semáforo de criticidad.

Tabla 16. Ejemplo de tabla umbral de clasificación de criticidad

Clasificar según umbrales	
Alto:	≥ 80%
Medio:	50%–79%
Bajo:	< 50%

Fuente: Elaborado para este estudio.

Para el cálculo y la clasificación final de este paso se propone la siguiente metodología:

1. Se asignan la puntuación correspondiente a cada criterio en cada puesto de la empresa.
2. Se calculan los puntos ponderados multiplicando la puntuación por el peso del criterio.
3. Se suman todos los puntos ponderados.
4. Se calcula el porcentaje de criticidad dividiendo el puntaje obtenido entre el máximo posible de ponderación (este último corresponderá al cálculo de la máxima cantidad de puntos en la escala de criterios ejemplo: 5 por la máxima ponderación ejemplo: 100= 5x100=500).

Finalmente, de los cálculos anteriores, se obtiene como resultado un ponderado para la clasificación del puesto en los rangos establecidos según la tabla umbral de clasificación de criticidad y se establece la lista de priorización de puestos críticos.

Tabla 17. Ejemplo aplicación de mapeo de criticidad de puestos en Agrométodos

Área de la empresa	Puesto	20%	10%	10%	15%	10%	10%	8%	4%	3%	6%	4%		100.00%	
Gerencia	Gerente general	5	4	5	4	4	4	5	5	5	3	5	49	443.00%	88.6%
Dirección financiera	Director financiero	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	44	421.00%	84.2%
Dirección financiera	Controlller financiero	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	33	317.00%	63.4%
Departamento contable	Técnico contable	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	16	149.00%	29.8%
Departamento contable	Ad. Finanzas	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	12	115.00%	23.0%
Dirección de compras y P.	Director de compras y P.	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	43	411.00%	82.2%
Almacén de logística	Responsable de compras	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	31	305.00%	61.0%
Calidad	Técnico de laboratorio	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	2	26	249.00%	49.8%
Almacén de compras	Mozo de Almacén	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	120.00%	24.0%
Almacén de compras	Administrativo de I+D+I	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	13	125.00%	25.0%
Dirección comercial	Director de ventas	5	3	4	4	3	3	5	4	4	3	4	42	392.00%	78.4%
Dirección comercial	A.T.R	4	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	32	306.00%	61.2%
Departamento de I+D+I	Ingeniero Agrónomo	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	4	48	440.00%	88.0%
Laboratorio	Técnico agrónomo	2	2	3	4	3	3	2	2	3	3	2	29	269.00%	53.8%
Departamento de I+D+I	Administrativo I+D+I	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	12	115.00%	23.0%

Clasificación según el umbral	Alto: >80%	Medio: 50%-79%	Bajo: <50%
-------------------------------	----------------------	--------------------------	----------------------

Fuente: Elaborado para este estudio

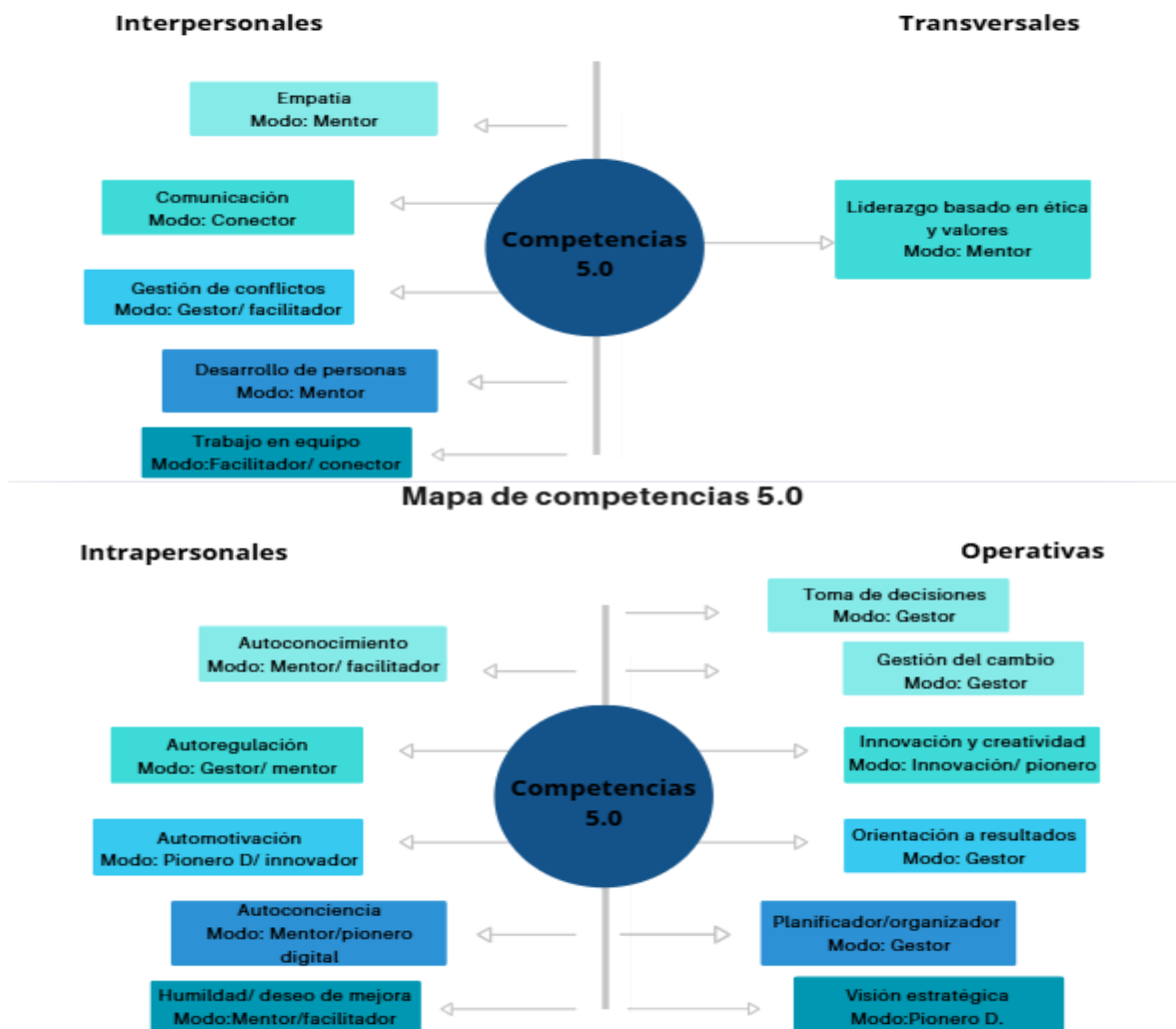
Paso 4. Elaboración y actualización de los perfiles de puesto

Este paso en la etapa de mapeo y clasificación constituye un pilar fundamental para garantizar la continuidad del liderazgo y la sostenibilidad de la empresa. Para él se propone la construcción de los perfiles de puestos críticos de forma sistemática, liderada por la unidad consultora interna, por medio de una ficha 5.0 como instrumento estandarizado, en donde se defina con claridad el valor estratégico del rol dentro de la compañía, su contribución y las competencias requeridas para su desempeño actual y futuro, así como los requisitos de formación y de experiencia requeridos. Esto permitirá evaluar de forma integral cada puesto desde la perspectiva de continuidad, desarrollo y sucesión.

Además, se propone que posteriormente, este paso sea revisado y actualizado cada año por la mesa de talento con el fin de garantizar que estos se ajusten a los cambios y necesidades del entorno, así como prever o mitigar riesgos asociados.

Para llevar a cabo este paso se utilizará el mapa general de competencias intrapersonales, interpersonales y técnicas derivadas del cruce de competencias para el liderazgo 5.0 propuesto por Peñalver (2022) y los modos de actuación del modelo de liderazgo digital de Weber et al. (2022).

Figura 7. Mapa de competencias 5.0 general



Fuente: Elaborado para este estudio, basado en Peñalver (2022) y Weber et al., (2022)

Los componentes mínimos sugeridos para la ficha o perfil 5.0 se detallan a continuación:

- Misión del puesto: De forma breve pretende describir el propósito fundamental del puesto, su valor y para que existe. Incorporando los elementos esenciales para el liderazgo 5.0.
- Funciones críticas: Se redactan las responsabilidades primordiales de cada puesto, que de no realizarse afectarían directamente la operativa, normas, calidad o la economía de la empresa. Esta definición será primordial para establecer el nivel de contribución estratégica de cada rol en Agrométodos.

Para avanzar en la tarea de forma objetiva, se propone construir una matriz de pertenencia como herramienta estructural con el fin de vincular las funciones de cada puesto de trabajo

con el modelo de competencias 5.0, para posteriormente, en el siguiente punto, relacionar los puestos con un ponderado para cada competencia requerida, lo que genera una mayor objetividad.

La matriz de pertenencia propuesta organiza los puestos en sus cinco áreas clave, según el organigrama de Agrométodos, las cuales corresponden a la gerencia general, dirección financiera, dirección de compras y producción, dirección comercial y departamento de I+D+i, y se establece un nivel de funcionalidad y obligatoriedad de las competencias 5.0 por nivel de responsabilidad.

Tabla 18. Nivel de funcionalidad y exigencia por puesto

Nivel	Descripción	Puesto	Nivel de escala
Nivel estratégico	Contempla los puestos que definen el rumbo, la estrategia, mitigan riesgos, aportan sostenibilidad, se encuentran implicados en la toma de decisiones de inversión, intervienen en la cultura organizacional y en las relaciones clave.	Gerencia general Dirección financiera Dirección comercial Dirección de compras y producto Ingeniero agrónomo I+D+i (por su impacto innovador relevante para la continuidad del negocio)	Alta exigencia
Nivel táctico	Puestos encargado de gestionar equipos, asegurar ejecuciones eficientes, traducir la estrategia en acciones, supervisar los procesos y garantizar calidad.	Controller financiero Responsable de compras	Exigencia media
Nivel operativo	Conformado por los puestos que se encargan de ejecutar las actividades esenciales para la producción, la asistencia técnica, el control y aspectos de logística básica.	Técnico contable Administrativo contable Técnico de laboratorio. Mozo de almacén. Administrativo comercial A.T.R. (Agente técnico regional) Técnico agrónomo Administrativo de I+D+i	Exigencia básica

Fuente: Elaborado para este estudio

Una vez establecido el nivel de funcionalidad se procede a determinar la relación entre las competencias 5.0 establecidas y las funciones críticas del puesto. Para ello se propone ser evaluadas mediante la siguiente escala.

Tabla 19. Rúbrica de evaluación para relación entre competencia y funciones críticas del puesto

Rúbrica de evaluación para relación entre competencia y funciones críticas del puesto		
Clasificación	Descripción	Peso
Esencial	Para que el puesto cumpla sus funciones críticas	3
Importante	Es necesaria pero no constituye exactamente una competencia esencial	2
Deseable	Aporta valor añadido al puesto	1
No aplica	No presenta relevancia para el puesto	0

Fuente: Elaborado para este estudio

- c) Definición de competencias técnicas y humanas 5.0: Este componente del perfil contempla la definición del mapa de competencias esenciales que debe poseer y

desarrollar la persona en el puesto. A cada puesto se le asignaran los pesos en relación a las funciones críticas establecidas previamente.

Tabla 20. Ejemplo de asignación de pesos para definir el mapa de competencias esenciales 5.0 por puesto.

Criterio de análisis		Autoconocimiento	Autoregulación	Automotivación	Humildad y deseo de mejora	Autoconciencia analítica	Empatía	Comunicación efectiva	Trabajo en equipo	Desarrollo de personas	Gestión de conflictos	Visión estratégica	Gestión del cambio	Innovación y creatividad	Orientación a resultados	Toma de decisiones	Planificación y organización	Ética y valores
Área	Cargo																	
Gerencia	Gerencia general	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3
Dirección financiera	Director financiero	1	2	1	1	3	1	3	0	2	2	2	1	1	3	3	3	3
Departamento de I+D+i	Ingeniero agrónomo	1	1	1	1	3	1	3	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3

Fuente: Elaborado para este estudio

Siguiendo este principio, se determina el mapa de competencias esenciales para el puesto crítico. Por ejemplo, basado en los ejemplos anteriores, para el puesto de gerencia general se puede evidenciar que siguiendo los pasos indicados este puesto requiere de un conjunto amplio de competencias esenciales ya que se encuentra en el nivel estratégico más alto.

Tabla 21. Ejemplo de competencias 5.0 esenciales para puesto crítico gerencia general

Competencias esenciales	Competencias Importantes	Competencias deseadas
Autoconciencia, autoregulación, humildad y deseo de mejora, empatía, comunicación efectiva, desarrollo de personas, gestión de conflictos y visión estratégica, gestión de cambio, orientación a resultados, toma de decisiones, ética y valores.	Automotivación, trabajo en equipo, innovación y creatividad, planificación.	

Fuente: Elaborado para este estudio

d) Indicadores clave del desempeño: En este componente del perfil, se establecen KPIs (indicadores de desempeño) para medir de forma objetiva lo que se espera del puesto y su aporte a los objetivos planteados por la empresa. Además, serán fundamentales para los procesos de evaluación, para el feedback y planificación de la sucesión posteriormente.

e) Riesgos asociados a la vacante: Dentro de ficha 5.0 o perfil, este componente permitirá describir los posibles riesgos que se generarían si el puesto quedara mal cubierto o en condición vacante.

f) Requisitos futuros: Pretende se describa dentro del perfil, de forma proyectiva, aquellos requisitos que la vacante exigirá entre los próximos 3 años, considerando aspectos de

transformación digital, expansión de la empresa, nuevos modelos de negocio y automatización de procesos, el desarrollo de un liderazgo 5.0, normativas y sostenibilidad de la empresa.

e) Formación y experiencia: Este componente busca dejar claro cuáles son los requisitos mínimos en formación académica, certificaciones o estudios necesarios para poder desempeñar el puesto. Así también establece los años de experiencia con relación a las funciones solicitadas.



Se propone que los pasos de esta segunda etapa se desarrollen tras la culminación de la primera etapa. Además, actualizarse cada año siguiendo la norma establecida en el manual.

Esta etapa permitirá priorizar los recursos y enfocar los PDIs posteriormente a aquellos aspectos con mayor valor o que generen riesgo y deban ser intervenidos. De esta forma se define el alcance de la sucesión y quiénes requieren de un plan de forma prioritaria.

A continuación, en la (tabla 21) se muestra un ejemplo del perfil (ficha 5.0) de los dos puestos utilizando como supuestos los puestos con rangos de criticidad más elevados en el análisis anterior.

Y se adjunta un presupuesto de forma proyectiva para la etapa 2 por un monto total de 11,845.00 €. Asumiendo que este no es un registro de costes reales, ya que no se han medido los tiempos exactos, ni los materiales sino una aproximación de los mismos. (ver tabla 22)

Tabla 22. Ejemplo ilustrativo de ficha 5.0 completa

 Formato de ficha 5.0 (perfil de puesto) Fecha: _____	 Formato de ficha 5.0 (perfil de puesto) Fecha: _____
Identificación del Cargo o Puesto de Laboral.	Identificación del Cargo o Puesto de Laboral.
Nombre del puesto: Ingeniero Agrónomo Supervisado por: Gerencia general Jefe Inmediato: Gerencia general Personas a cargo: Técnico agrónomo y administrativo I+D+I	Nombre del puesto: Gerencia general Supervisado por: Socios/Inversionistas Jefe Inmediato: Junta Directiva Personas a cargo: Dirección Financiera Dirección de compras y producción Departamento de I+D+I (Ingeniero agrónomo) Dirección comercial
Objetivo del Puesto.	Objetivo del Puesto.
Desarrollar y aplicar soluciones agrónomas innovadoras que mejoren la eficiencia, productividad y la sostenibilidad de los productos y los procesos agrobiotecnológicos de la empresa.	Garantizar la sostenibilidad, competitividad e innovación de la empresa mediante la definición estratégica, la toma de decisiones de alto impacto y el liderazgo integral que articule personas, procesos y recursos.
Funciones críticas	Funciones críticas
a) Diseñar y ejecutar proyectos de investigación y desarrollo. b) Evaluar tecnologías, procesos y ensayos agronómicos. c) Generar nuevos productos o mejoras técnicas. d) Documentar y transferir conocimientos científicos a otras áreas. e) Asegurar el cumplimiento de estándares técnicos y regulatorios. f) Acompañar técnicamente y científicamente a los equipos de ventas y de producción.	a) Definir las estrategias corporativas y los objetivos de crecimiento. b) Establecer las políticas, procesos y otros estándares organizacionales. c) Supervisar la ejecución de planes operativos y estratégicos. d) Asegurar el cumplimiento normativo y la gestión ética. e) Impulsar una cultura de liderazgo 5.0, innovación y colaboración. f) Gestionar relaciones institucionales y alianzas estratégicas.
Competencias técnicas y humanas 5.0	Competencias 5.0
a) Innovación y creatividad. (Innovador/pionero digital): Diseño y propuestas de nuevos productos y tecnologías. b) Autorregulación. (Gestor/mentor): Gestión de las desiciones con objetividad y regulación emocional en el laboratorio y el trabajo de campo, evaluando los riesgos con criterio profesional. c) Comunicación. (Facilitador): Transferencia de conocimientos a su equipo y a otros equipos no especializados. d) Gestión del cambio. (Gestor/facilitador): Implementación de nuevas soluciones. e) Liderazgo en ética y valores. (Mentor/gestor): Integridad científica, cumplimiento de los protocolos y una conducta ética dentro de la experimentación, los reportes, análisis y la toma de decisiones. f) Orientado a resultados. (Gestor): Alinea los proyectos de I+D+I con el impacto productivo, económicos y técnicos, cumpliendo metas de eficiencia y de productividad.	a) Autorregulación (Gestor/mentor): Mantiene la calma en situaciones de presión y evita reacciones impulsivas. b) Gestión de conflictos. (Gestor/facilitador): Lidera transformaciones y adapta la organización. c) Comunicación. (Conector): Comunica visión y prioridades con claridad. d) Gestión del cambio. (Gestor/facilitador): Lidera transformaciones y adapta la organización. e) Planificador (Gestor): decisiones basadas en datos y análisis multivariable. f) Innovación y creatividad (Innovador): impulsa proyectos estratégicos de alto valor y nuevos modelos de negocio. g) Liderazgo basado en ética y valores (Gestor/mentor): Transparencia, integridad y responsabilidad social.
Indicadores claves (KPIs)	Indicadores claves (KPIs)
a) Cantidad de proyectos I+D+I realizados. b) Cero incidentes debido a fallos de supervisión o por juicio técnico. c) Niveles de satisfacción de los equipos internos (1-5) d) Nivel de transferencia tecnológica implementada en campo. e) % de cumplimiento de los protocolos científicos. f) Reducción de costos por mejoras técnicas alcanzadas	a) Ejecución del plan estratégico (>85%). b) Crecimiento anual de ventas y rentabilidad. c) Índice de clima organizacional y rotación de talento clave. d) Cumplimiento normativo (0 sanciones). e) Nivel de avance en transformación digital.
Riesgos asociados a la vacante	Riesgos asociados a la vacante
a) Estancamiento en la innovación. b) Riesgos técnicos y regulatorios por mala ejecución de los ensayos. c) Pérdida en la competitividad tecnológica. d) Ineficacia y problemas en la transferencia de conocimiento a otras áreas.	a) Desalineación estratégica y pérdida de competitividad. b) Caída en la gobernanza corporativa y aumento de riesgos legales. c) Paralización de proyectos de innovación. d) Debilitamiento de la cultura organizacional.
Requisitos futuros proyectados	Requisitos futuros proyectados
a) Dominio en agricultura 4.0 y 5.0: sensores, IA, biotecnología avanzada. b) Mayores capacidades de análisis predictivo y de modelamiento agronómico. c) Desarrollo en competencias relacionadas a la sostenibilidad, bioeconomía y a normativas futuras.	a) Capacidad para integrar IA aplicada, automatización y analítica avanzada. b) Enfoque en sostenibilidad, huella ambiental y economía circular. c) Competencias en liderazgo adaptativo, gestión de crisis y ciberseguridad estratégica.
Requisitos Generales	Requisitos Generales
Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Mixto <input checked="" type="checkbox"/> Certificaciones: S x N _____ Rango de Edad: 25 – 45 años Requiere viajar: S x N _____ Rango Salarial: Según banda técnica especializada Vehículo propio: S x N _____ Horario Laboral: Jornada completa, con trabajo en campo Cambio de residencia: S x N x _____ Nivel de Estudios: Licenciatura o maestría Título Universitario: Ingeniería Agronómica especialidad en suelos, vegetal, nutrición o protección de cultivos. Certificaciones: Iso 14001, MSA (Manejo seguro de agroquímicos) Experiencia: 2 años o más	Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Mixto <input checked="" type="checkbox"/> Certificaciones: S x N _____ Rango de Edad: 25 – 45 años Requiere viajar: S x N _____ Rango Salarial: Según banda técnica especializada Vehículo propio: S x N _____ Horario Laboral: Jornada completa, con trabajo en campo Cambio de residencia: S x N x _____ Nivel de Estudios: Licenciatura o maestría Título Universitario: Administración de Empresas / Ingeniero Agrónomo Certificaciones: Iso 14001, MSA (Manejo seguro de agroquímicos) Experiencia: 8 años o más

Fuente: Elaborado para este estudio

Tabla 23. Presupuesto etapa 2

Concepto	Participantes (n°)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Identificación inicial de puestos	7 (2 consultoría l. +5 mesa de talento)	8h total P.	20h Total de P.	28	805.00 €	Excel	- €	805.00 €
Aplicación de check list a puestos críticos	2 Consultoría interna	4h total P.	8h total P.	12	345.00 €	Excel	- €	345.00 €
Clasificación y priorización	2 Consultoría interna	3h total P.	12h total P.	15	431.25 €	Excel	- €	431.25 €
Elaboración y actualización de los perfiles puestos críticos	7 (4Mesa talento+2 consultoría interna +gerencia general)	10 h total P.	20h Total P.	30	862.50 €	Excel	- €	862.50 €
TOTAL ETAPA 2								2,443.75 €

Fuente: Elaborado para este estudio.

Etapa 3. Evaluación e identificación del talento

Una vez finalizada la etapa 2, se propone continuar con la identificación del talento con capacidad de crecimiento, evaluar el nivel de preparación de cada uno y detectar los posibles sucesores para los puestos críticos definidos. Esta etapa deberá seguir las normas establecidas y aprobadas en la etapa 1, especialmente las relacionadas con la objetividad para el proceso, para ello se propone implementar metodologías combinadas de evaluación de desempeño, de potencial o competencias 5.0, assessment center y evaluación 360°.

Esta etapa se sugiere sea implementada entre los meses de marzo a mayo con la evaluación por la unidad consultora interna y la mesa de talento, además en este punto participan los jefes directos en las evaluaciones.

Las responsabilidades a llevar a cabo en esta etapa se describen en los siguientes pasos:

Paso 1. Preparación del ciclo anual de evaluación y establecimiento de calendario.

Este paso pretende que se establezca y habiliten las herramientas y criterios oficiales para la evaluación del desempeño, de competencias y potencial, se comuniquen las fechas y lineamientos a los jefes y líderes, además, que se asignen responsabilidades y se capacite a los evaluadores.

Paso 2. Evaluación de desempeño y de potencial (competencias 5.0)

Una vez listo el ciclo y calendario se procede a la implementación de los mecanismos para medir el aporte real ofrecido por cada uno de los colaboradores en cuanto al cumplimiento de sus objetivos y calidad de los resultados, así como la expresión de las competencias para el liderazgo 5.0.

Para este plan este punto se orientará en determinar la efectividad del puesto actual, identificar el talento con potencial de sucesor, alinear el desempeño con los requisitos para el liderazgo 5.0 y su continuidad futura.

Se proponen los siguientes componentes para el sistema de evaluación anual del plan, los cuales se estructuran en cuatro pilares, cada uno ponderado para su medición según su relevancia estratégica.

Tabla 24. Componentes de ponderación para evaluación final

Pilar	Contenido	Ponderación sugerida	Fuente
1. Cumplimiento de KPIs (Resultados de evaluaciones)	Indicadores específicos definidos en la ficha 5.0	30%	Evaluaciones, reportes y autoevaluación breve
2. Comportamiento por Competencias 5.0	Evaluación del modelo de liderazgo 5.0 y comportamientos observables	40%	Feedback 360°, jefe, pares, autoevaluación y assessment center
3. Gestión ética y riesgos del puesto	Revisiones normativas, incidentes y desempeño ético	10%	Auditorías, reportes de cumplimiento
4. Evaluación de formación y experiencia	Nivel de formación académica, certificaciones, trayectoria profesional y experiencia relevante para el puesto	20%	CV, entrevistas estructuradas, revisión de certificaciones y antecedentes laborales

Fuente: Elaborado para este estudio

Evaluación de desempeño.

En este pilar se evalúan y recopilan todos los resultados del periodo, en relación al cumplimiento de las tareas y objetivos establecidos para el colaborador y las metas o proyectos presentados con valor estratégico, el cual denominaremos evaluaciones KPIs, además, se suma una autoevaluación breve de competencias. Es importante recalcar que la aplicación de las evaluaciones de desempeño estará a cargo de los jefes directos de cada uno.

Para efectos de una mayor trazabilidad y evaluación por parte de la mesa de talento, se recomienda, además, documentar todos los datos en la plantilla Excel de forma resumida en una hoja individual para cada uno.

Tabla 25. Ejemplo plantilla individual de componentes evaluación anual Ingeniero agrónomo

Evaluación del desempeño KPIs					
Datos generales					
Nombre del candidato:	Juan Pérez				
Puesto actual:	Ingeniero agrónomo Senior I+D+i				
Reporta a:	Gerencia general				
Años en la empresa:	7				
Periodo evaluado:	01/01/2025 – 31/12/2025				
					
B. Resultados KPI del último periodo evaluado					
KPI	Meta anual	Resultado obtenido	Evidencia	% Cumplimiento	Nota 1-5
1. Proyectos I+D+i ejecutados	3 proyectos	4 proyectos completos (2 con transferencia a campo)	Aprobación de informes técnicos	133%	5
2. Cantidad de incidentes técnicos por errores de supervisión	0	0	Reportes de auditoría interna 2025	100%	4
3. Satisfacción de equipos internos	> 4.0	4.6	Encuesta de satisfacción trimestral	115%	4.5
4. Aporte y transferencias tecnológicas al campo	Implementación de 2 tecnologías	3 tecnologías implementadas	Actas validadas con equipos de producción	150%	5
5. Porcentaje de cumplimiento de protocolos científicos	>95%	98% cumplimiento	Auditoría de protocolos	103%	4
6. Reducción de costos por mejoras técnicas	5%	8% reducción anual	Reporte financiero + un análisis técnico	140%	5
Total					27.5
C. Logros clave					4.58333333
<p>Lideró la validación de un bioestimulante que aumentó 7% el rendimiento en cultivos piloto.</p> <p>Implementó un nuevo protocolo para ensayos, reduciendo 15 días de prueba.</p> <p>Capacitó a más de 40 colaboradores en aspectos técnicos en el área de ventas y producción.</p> <p>Creo un tablero de seguimiento científico que es replicable a otras áreas.</p> <p>Identificó oportunidades de ahorro en laboratorios.</p>					
D. Riesgos o brechas detectadas					
<p>Bajo nivel de exposición a temas comerciales y financieros, lo que supone un área crítica si aspira a una sucesión de gerencia general.</p> <p>Aún necesita fortalecer liderazgo de equipo, en especial ante grupos grandes, ya que actualmente su influencia es técnica más que estratégica.</p>					

Criterios de interpretación		
% Cumplimiento \geq 100%	→ desempeño sobresaliente en ese KPI.	
80%–99%	→ desempeño adecuado; revisar contexto.	
< 80%	→ riesgo en esa área; requiere revisión de causas.	

% de cumplimiento	Nota 1–5	Interpretación
\geq 130%	5	Excelente
115–129%	4.5	Excelente
100–114%	4	Bueno
90–99%	3.5	Bueno
80–89%	3	Satisfactorio
70–79%	2.5	Satisfactorio (riesgo moderado)
<70%	2.0 o menos	Necesita mejora

Valoración global 1–5	
4.5–5	Excelente (constantes resultados por encima de expectativas)
3.5–4.4	Bueno (cumple de forma consistente)
2.5–3.4	Satisfactorio (cumple con apoyo)
< 2.5	Necesita mejora (riesgo operacional)

Fuente: Elaborado para este estudio

Autoevaluación breve de las competencias 5.0

Se propone la construcción de una evaluación sencilla digital en Microsoft forms con una pregunta relacionada a cada competencia 5.0 crítica para el puesto, donde el colaborador deberá de calificarse según la siguiente escala 1 = Nunca lo hago, 3= Lo hago de manera irregular, 5= Lo domino consistentemente y una pregunta reflexiva al final en cuanto a la percepción personal de sus 3 principales fortalezas y sus áreas de mejora en torno al liderazgo 5.0.

Para su interpretación se propone el uso de una rúbrica de evaluación, donde se determinen los rangos y su interpretación cualitativa según la puntuación máxima posible. Ejemplo, (4.5 a 5= Excelente, 3.5 a 4.4= Bueno, 2.5 a 3.4= Satisfactorio, <2.5= Necesita mejorar).

Una vez completa por cada colaborador evaluado será revisada por parte de la unidad consultora interna quién se encargará de tabular la información siguiendo la siguiente fórmula. Suma de todos los puntos, promediados entre la cantidad de competencias 5.0 asignadas, ejemplo (total de puntos 40 / 10 total de competencias 5.0= 4.0, este se ubica en la rúbrica de evaluación establecida y se interpreta.

Este paso se lleva a cabo de una forma sencilla y estandarizada, con el fin de obtener una primera impresión del nivel de madurez y preparación de los candidatos a sucesión del puesto, con relación a las competencias 5.0 definidas anteriormente. Además, prepara una base para ser contrastada posteriormente contra las siguientes evaluaciones.

Una vez cerradas las evaluaciones, cada puntaje obtenido por el colaborador se multiplica por su subpeso y se suma para obtener la puntuación final del pilar. Por ejemplo, para un colaborador con 4.6 en KPIs y 4.0 en autoevaluación, el resultado final del pilar es 1.344, este cálculo se deberá posteriormente integrar al cálculo general del modelo de evaluación para la sucesión.

Finalmente se culmina este primer pilar de evaluación calculando el valor de ponderación obtenido, para ello, primero se establecerá una ponderación interna a cada herramienta según su valor y confiabilidad, para efectos de este plan se propone un 80% a la evaluación anual KPIs desempeño y un aporte de 20% a la autoevaluación breve.

Estos ponderados internos se convierten en subpesos del ponderado total de pilar mediante una multiplicación directa, ejemplo $(0.30 \times 0.80=0.24)$ el resultado sería un subpeso de 24% correspondiente para la herramienta evaluación de desempeño KPIs y se repite la ecuación para asignar el subpeso a la herramienta autoevaluación breve $0.30 \times 0.20 =0.06$ dando como resultado el 6% del peso asignado al pilar total.

Se procede a multiplicar los puntos obtenidos por el colaborador en cada evaluación por su subpeso, y se suman entre sí para establecer la evaluación final global del pilar de evaluación anual, por ejemplo para un colaborador con puntuación 4.6 en KPIs al multiplicarlo por 0.24 el resultado del subpeso es de 1.104 y para la autoevaluación breve 4.0 multiplicado por 0.06 es 0.24, ambos resultados $1.104 + 0.240$ se suman para establecer la puntuación final global que aporta el pilar, que en este ejemplo correspondería a 1.344.

Evaluación de competencias 5.0

El segundo pilar constituye un valor relevante en la evaluación ya que permitirá identificar si el candidato posee las competencias esenciales para el puesto crítico objetivo y para poder identificar las brechas para la elaboración de los PDIs.

Para llevar a cabo este pilar se propone que se lleve a cabo la implementación de evaluaciones operativas, que idealmente se realizan por medio de una evaluación de feedback 360° y un assessment center. Sin embargo, para empresas pequeñas y familiares, sin madurez en RRHH se recomienda se inicie de manera gradual, por ejemplo, primero con evaluaciones 90° o 180° antes de su implementación completa, evitando así saturar la cultura y gestionar tiempos y costos.

Evaluación de feedback 360°.

Consiste en la aplicación de una encuesta múltiple que integra una autoevaluación, la evaluación de 2 pares, de su jefatura inmediata y finalmente la participación de la mesa de talento como evaluadores expertos del proceso, los cuales aportarán una visión más estratégica y de carácter transversal. Por lo que se espera un 360° que aporte una visión más integral y equilibrada de la evaluación, alineado tanto al aporte del desempeño observable como lo relacionado con el potencial de desarrollo de quien se evalúa.

En este sentido, la participación de cada grupo evaluador es atribuida de forma diferenciada según el rol que cumplen. Siendo las jefaturas directas y los grupos de pares quienes se encarguen de aportar la información basada en la observación cotidiana y operativa, mientras que la mesa de talento se enfocara en aspectos relacionados al potencial, proyecciones futuras y de alineación con los principios del líder 5.0.

Para la evaluación se asigna un peso a cada a cada grupo evaluador el cual se fundamenta según el criterio técnico, cercanía operativa y capacidad estratégica del evaluador.

Tabla 26. Asignación de pesos por evaluador

Grupo evaluador	Rol en el proceso	Peso sugerido
Jefe inmediato	Observador y evaluador del desempeño global, presenta una visión amplia y confiable sobre el colaborador para sucesión	40%
2 Pares	Evalúan la colaboración interfuncional y el liderazgo transversal	25%
Mesa de talento	Evalúa de forma estratégica el potencial y competencias críticas, desde los comportamientos 5.0 observables	20%
Autoevaluación	Sirve como referencia para la identificación de las brechas autopercividas	15%

Fuente: Elaborado para este estudio

Siguiendo la tabla anterior se puede evidenciar que la asignación de pesos se realizó siguiendo los parámetros antes mencionados. Dando mayor peso a la aportación de la jefatura inmediata, ya que este cuenta con un conocimiento directo del desempeño cotidiano y sus resultados por lo que se puede decir que comprende de forma más clara el nivel de exigencia y preparación que debe poseer el candidato para suceder en este caso su puesto de forma operativa. En segundo lugar, se ha ponderado la aportación de los pares directos ya que estos aportaran una visión de su par en cuanto a la forma que este se desenvuelve en el equipo y su impacto interpersonal.

En cuanto al peso asignado a la mesa de talento, este se justifica desde su rol estratégico dentro del modelo, el cual se encuentra dirigido a la identificación del potencial de liderazgo, la vinculación con la estrategia de la organización y la proyección de los candidatos para asumir posiciones críticas en el futuro, como aspecto esencial para el plan de sucesión, por lo que no depende del desempeño técnico diario. Esta medida puede contribuir a evitar los

sesgos que puedan surgir por falta de conocimiento del día a día del colaborador por parte de los miembros de la mesa de talento.

Para cerrar el ciclo de evaluación, la ponderación inferior es determinada por la percepción del propio candidato.

Para la asignación de competencias 5.0 que serán evaluadas se tomara como referencia el mapa de competencias esenciales definido previamente para el puesto. Y a partir de cada una se redactarán 2 o 3 acciones observables para que sean medidas por los evaluadores, de esta forma se evitarán los juicios o la subjetividad.

Dichas conductas se valorarán por los grupos evaluadores desde el alcance de su rol, tomando en consideración las particularidades antes mencionadas, en cuanto a cercanía operativa y de observación cotidiana o bien, desde la perspectiva estratégica, según sea el caso.

Para su evaluación se propone una escala de evaluación sobre las conductas observables y una escala para su interpretación cualitativa. En el caso de los resultados correspondientes a la mesa de talento se debe de considerar interpretarse desde su perspectiva estratégica y de potencial para el liderazgo, considerando estas conductas como patrones de comportamiento observables de forma trasversal, en aquellos ámbitos donde se desenvuelva y en la toma de decisiones, más allá de la simple evaluación de desempeño técnica habitual, como se mencionó previo. Así mismo, la frecuencia de la observación de las conductas, también debe interpretarse de acuerdo con el rol y el contexto del evaluador.

Para obtener la calificación final se propone la siguiente fórmula calificación obtenida en cada evaluación por el peso correspondiente establecido previamente. Y estos se suman entre sí. Ejemplo $(\text{Puntaje jefatura} \times 0.40) + (\text{Puntaje pares} \times 0.25) + (\text{Puntaje mesa talento} \times 0.20) + (\text{Autoevaluación} \times 0.15)$.

Tabla 27. Ejemplo de evaluación sobre conducta observable aplicada y escalas de ponderación e interpretación

Competencia	Resultados por competencia					Evaluación sobre conducta	
	Autoevaluación	Jefatura	Pares	Mesa de Talento	Promedio	Valor	Descripción
Autoconciencia	4.8	4.4	4	4.2	4.35	1	Nunca o casi nunca se observa la conducta
Autorregulación	4.5	4.2	3.8	4	4.13		
Humildad y deseo de mejora	4.7	4.5	4.1	4.3	4.4	2	Se observa ocasionalmente
Empatía	4.6	4.3	3.9	4	4.2		
Comunicación efectiva	4.4	4.1	3.6	4.2	4.08	3	Se observa de forma constante y aceptable
Desarrollo de personas	4.3	4	3.7	4	4		
Gestión de conflictos	4.2	4	3.8	4.1	4.03	4	Se observa con una alta frecuencia
Visión estratégica	4.7	4.5	4.2	4.4	4.45		
Gestión del cambio	4.4	4.3	3.9	4.2	4.2	5	Se observa de manera permanente y sobresaliente
Orientación a resultados	4.8	4.6	4.2	4.5	4.53		
Toma de decisiones	4.6	4.3	3.8	4.1	4.2		
Ética y valores	4.9	4.7	4.4	4.6	4.65		

Escala de interpretación cualitativa	
Rango	Interpretación
4.5 – 5.0	Excelente. Demuestra poseer una preparación sólida, así como un alto nivel de alineación con los requisitos del puesto crítico, por lo que puede considerarse como un candidato prioritario para sucesión
3.5 – 4.4	Bueno. Presenta competencias desarrolladas, pero requiere fortalecimiento en áreas específicas.
2.5 – 3.4	Satisfactorio. Evidencia potencial, sin embargo, requiere desarrollo estructurado y seguimiento antes de poder considerarse para sucesión.
< 2.5	Necesita mejoras significativas por lo que no es considerado apto para la etapa actual de sucesión. Se recomienda un plan de desarrollo previo a una nueva evaluación

Fuente: Elaborado para este estudio

Tabla 28. Ejemplo de resultados de evaluación 360° aplicada a ingeniero agrónomo para el puesto gerencia general

Evaluador	Puntaje promedio (1–5)	Peso	Puntaje ponderado
Jefe inmediato	4.3	40%	1.72
2 Pares	3.9	25%	0.97
Mesa de Talento	4.1	20%	0.82
Autoevaluación	4.5	15%	0.68
TOTAL PONDERADO			4.19

Fuente: Elaborado para este estudio

Con base en el ejemplo anterior se puede observar que al llevar el ponderado obtenido 4.19 a la escala de interpretación el candidato Juan Pérez en el puesto de ingeniero agrónomo se ubica como perfil bueno de alto potencial, además se puede determinar en cuales competencias se evidencian fortalezas y en cuales existen brechas a trabajar en un PDI posterior.

Como se mencionó al inicio de este pilar, la evaluación se puede ajustar y simplificar inicialmente según la madurez de la empresa, priorizando la autoevaluación y la evaluación de la jefatura inmediata, a la que posteriormente se le vayan incorporando de forma

progresiva la evaluación de pares o mesa de talento según el nivel de consolidación de la evaluación.

La evaluación de assessment center

Se incorpora como una herramienta que permite la observación directa para medir las conductas asociadas a las competencias 5.0 esenciales, mediante escenarios simulados y controlados, que expongan situaciones de alta relevancia para el puesto.

Al ser competencias de liderazgo 5.0 lo que se desea evaluar, se recomienda utilizar las siguientes herramientas de assessment: estudio de caso estratégico, role play en gestión de conflictos y presentaciones ejecutivas. Esta evaluación será implementada por la unidad de consultoría interna.

Para su evaluación se propone una escala de pesos definidos por herramienta, asignando el mayor peso a la que presenta mayor relevancia estratégica. Y de una escala de interpretación para las puntuaciones obtenidas en la evaluación.

Tabla 29. *Ejemplo ilustrativo de escala de pesos para herramientas de assessment center y rangos de interpretación.*

Herramienta		Peso
Estudio de caso estratégico		30%
Role play en gestión de conflictos		30%
Presentaciones ejecutivas		40%

Rango	Valor interpretativo	Descripción
4.5–5.0	Excelente	Supera las expectativas con un desempeño sobresaliente
3.5–4.4	Bueno	Cumple las expectativas y muestra una capacidad madura
2.5–3.4	Satisfactorio	Cumple de forma parcial, su desempeño es adecuado pero requiere de apoyo
< 2.5	Necesita mejora	No cumple el nivel esperado

Fuente: Elaborado para este estudio

Cada herramienta se evalúa de forma individual por conductas observables establecidas con criterios definidos y una escala de evaluación del 1 al 5, la totalidad de los puntos obtenidos se suma y se divide por la cantidad de criterios establecidos, ejemplo $(4 + 5 + 4 + 4 + 4) / 5 = 4.2$ este corresponderá al puntaje de la herramienta.

Posteriormente, se aplica la ponderación según los porcentajes establecidos previo, ejemplo $(4.2 \times 30\% \text{ de estudio de caso} = 1.26$ se suman cada una de las herramientas y finalmente se define un rango para su interpretación.

Al igual que el pilar evaluación por desempeño KPIs, el pilar evaluación de competencias 5.0 requiere establecer un valor final de cierre como resultado de la ponderación interna de las herramientas utilizadas para el pilar.

Se propone la asignación de un 60% de subpeso para la herramienta 360° debido a su confiabilidad al integrar múltiples perspectivas y un 40% al assessment que aportará evidencia conductual directa. El valor final se calcula al multiplicar el puntaje obtenido por cada herramienta utilizada en la evaluación total del pilar competencias 5.0, por su subpeso correspondiente y se suman ambos valores. Por ejemplo $(4.19 \times 0.6 + 3.5 \times 0.4) = 3,914$ El resultado de esta ecuación se multiplica por el ponderado asignado $(3,914 \times 0.40 = 1,565)$ y este número constituirá el valor final ponderado al segundo pilar. Este dato deberá ser llevado a la matriz consolidada para el cálculo global del modelo de sucesión.

De igual forma que en el caso anterior en la evaluación 360°, para una empresa pequeña y familiar, sin madurez consolidada en RRHH, el assessment se puede aplicar de manera simplificada, con los ejercicios estratégicos limitados, por ejemplo: mini casos y role play reducidos. Dado que Agrométodos califica dentro de este tipo de empresa, se recomienda se aplique este método simplificado y progresivo tanto en la evaluación 360° como en el assessment.

Evaluación de gestión de ética y riesgos del puesto

Este pilar propuesto suma un eje crítico para la identificación y evaluación de los futuros líderes 5.0. Ya que permitirá evaluar el grado en que los candidatos demuestran comportamientos éticos y capacidad de gestión de riesgos operativos, financieros y socioambientales, que forman parte indispensable para un líder 5.0, ya que integra decisiones responsables, sostenibilidad, humanismo y cumplimiento de las normativas.

Para su evaluación, se proponen tres dimensiones, conducta ética y toma de decisiones responsables, gestión de riesgos operativos y reputación de cumplimiento normativo y sostenibilidad. Las cual se articula de 5 criterios por dimensión. Además, a cada dimensión se le asigna un ponderado según el nivel crítico del puesto.

Tabla 30. Ponderaciones por dimensión del pilar gestión de ética y riesgos

Ponderaciones por dimensión	
Conducta ética y toma de decisiones responsables	40%
gestión de riesgos operativos y reputación	35%
Cumplimiento normativo y sostenibilidad.	25%

Fuente: Elaborado para este estudio

Para obtener la puntuación de cada dimensión a evaluar se propone utilizar una escala sencilla de 1-5, en la que se asigne un punto a cada criterio que cumpla el colaborador.

Al finalizar, se suman las puntuaciones obtenidas en cada dimensión para obtener la puntuación final del pilar.

Tabla 31. Ejemplo evaluación para pilar de gestión de ética y riesgos

Evaluación de la gestión ética y riesgos del puesto					
Conducta ética y toma de decisiones responsables	40%	Gestión de riesgos operativos y de reputación	35%	cumplimiento de las normas y de sostenibilidad	25%
	Pts		Pts		Pts
Esta dimensión evalúa la capacidad de un candidato para actuar con integridad, respetar políticas internas y darle el manejo más adecuado a la información sensible. Así como, sus habilidades para enfrentar dilemas éticos con criterio.		Es la dimensión que define las capacidades que tiene el candidato para poder identificar, evaluar y mitigar los riesgos. Evitando así comprometer la continuidad de la operativa, su reputación o la salud de su equipo.		Muestra los niveles de comprensión y de aplicación de las normas internas, así como de las regulaciones agrícolas, los estándares de calidad, de sostenibilidad y prácticas responsables que puedan comprometer a Agrométodos.	
Indicador evaluado:		Indicador evaluado:		Indicador evaluado:	
Coherencia entre el discurso y la conducta.	1	Anticipación de los riesgos asociados a la operación o con clientes.	1	Maneja correctamente las normas agrícolas, regulatorias y comerciales.	1
Respeto por las políticas y las normas (internas y externas).	1	La respuesta ante incidentes o situaciones críticas.	1	Se encuentra alineado con las certificaciones ambientales y de calidad de la empresa.	1
Manejo de forma responsable de la información confidencial.	1	Capacidad de análisis para evaluar impactos.	1	Presenta de forma responsable la gestión de recursos y residuos.	1
La capacidad para reportar irregularidades.	0	Liderazgo en planes, mitigación y contingencias	1	Promueve acciones para la sostenibilidad social y ambiental.	1
Presenta integridad y transparencia en sus decisiones tanto operativas como personales.	1	El cumplimiento de los estándares de seguridad y de sostenibilidad.	1	Contribuye con las metas de innovación responsable 5.0.	1
Total	4	Total	5	Total	5
Escala de valoración 1-5:		Escala de valoración 1-5:		Escala de valoración 1-5:	
5 Excelente: Actúa como un referente ético, anticipando riesgos de conducta y proponiendo mejoras.		5 Excelente: Gestiona los riesgos de forma proactiva, liderando planes de mitigación.		5 Excelente: Domina e implementa de forma estratégica las normativas en sus decisiones.	
4 Bueno: Cumple y promueve constantemente el uso de prácticas éticas.		4 Bueno: Identifica los riesgos de forma oportuna y actúa con criterio.		4 Bueno: Cumple correctamente la promoción de normas y prácticas responsables.	
3 Satisfactorio: Cumple, pero necesita guía para los dilemas más complejos.		3 Satisfactorio: Gestiona los riesgos conocidos, pero tiene dificultad ante los nuevos escenarios.		3 Satisfactorio: Cumple, sin embargo, requiere apoyo en ocasiones o ante nuevas normativas	
2 Bajo: Requiere de supervisión constante o presenta algunas incoherencias		2 Bajo: Reacciona tarde por lo que no logra la implementación de los controles adecuados.		2 Bajo: Presenta algunos incumplimientos menores de las normativas.	
1 Crítico: Ha incurrido en conductas inapropiadas, riesgosas o poco éticas.		1 Crítico: No gestiona los riesgos de forma adecuada o los ignora por completo.		1 Crítico: Provoca riesgos por desconocimiento o por incumplimiento de las normativas.	
Nota final ponderada	1.6	Nota final ponderada	1.75	Nota final ponderada	1.25
Puntuación final				Puntuación final	4.6

Fuente: Elaborado para este estudio

Se cierra este paso estableciendo la evaluación final según el criterio de ponderación para el pilar. Ejemplo $4.6 \times 0.10 =$ Ponderado final del pilar es de 0.46.

Evaluación de formación y experiencia

Este pilar culmina con el proceso de evaluación integral de sucesión, ya que permite el análisis evaluación objetiva del nivel de correspondencia entre la formación académica, experiencia profesional y trayectoria del perfil actual del candidato con los requisitos críticos del puesto.

Para ello, se establecen dimensiones y se les asigna un subpeso interno a cada uno, los cuales se podrán ajustar de acuerdo a cada rol. Para efectos de esta propuesta se establecen las siguientes.

Tabla 32. Dimensiones y pesos para la evaluación de formación y experiencia

Dimensiones pilares de evaluación de formación y experiencia		
Dimensión	Peso Interno	Descripción
Nivel académico	30%	Grados académicos, títulos o especializaciones y certificaciones relevantes para el puesto.
Experiencia específica en funciones críticas	40%	Años y calidad de experiencia relacionada a las funciones estratégicas del puesto, Así como el manejo de proyectos complejos y resultados alcanzados.
Experiencia en liderazgo	30%	Experiencia en gestión de equipos, toma de decisiones estratégicas, participación en comités o proyectos transversales.

Fuente: Elaborado para este estudio

A cada candidato se le evaluará en una escala del 1 al 5, valorando su grado de cumplimiento en los criterios establecidos para cada dimensión, se propone para cada dimensión el establecimiento de 3 criterios siguiendo los requisitos del puesto documentados en el perfil o ficha 5.0, que se propuso construir en los pasos anteriores para los puestos críticos. Esto permite que la evaluación sea estándar y homogénea para todos los candidatos.

Tabla 33. Escala de evaluación para los criterios de cada dimensión

Escala de evaluación para los criterios de cada dimensión		
Escala	Condición	Interpretación
1	Muy bajo	El candidato no cumple los requisitos mínimos para el rol
2	Bajo	Cumple parcialmente, pero requiere apoyo significativo
3	Adecuado	Cumple con los requisitos los requisitos suficientes
4	Alto	Supera los requisitos necesarios
5	Excelente	Supera los requisitos de forma excepcional, aportando un valor diferencial

Fuente: Elaborado para este estudio

Para la implementación de esta evaluación se propone una revisión documental, validación con su jefatura directa y revisión de evidencias verificables de experiencia.

Cada puntuación obtenida por dimensión se pondera según el subpeso definido para cada puesto y posteriormente por el peso del pilar para su evaluación final.

Tabla 34. Ejemplo de evaluación de formación y experiencia para puesto de gerente general

Nivel académico			Experiencia específica las funciones críticas			Experiencia en liderazgo		
Criterio	Nota	Evidencias	Criterio	Nota	Evidencias	Criterio	Nota	Evidencias
Grado o nivel académico requerido por el puesto	5	Licenciatura en ingeniería agrónoma cumplida	Gestión de producción y áreas técnicas	4	Presentó un proyecto para la mejora de cultivos este año	Gestión de equipos	4	Actualmente dirige un equipo de 10 personas
Especializaciones y certificaciones relevantes	4	Curso avanzado en gestión agroindustrial y en bioestimulantes	Liderazgo en proyectos estratégicos	4	Lideró la implementación de los nuevos procesos tecnológicos para los cultivos	Participación de comités estratégicos	4	Foma parte del comité de innovación y desarrollo de la empresa
Actualizaciones y formación continua	4	Presentó recientemente un diplomado en innovación para la agricultura	Cumplimiento de objetivos y de resultados	5	Las metas propuestas de rendimiento fueron superadas en más de un 15%	Capacidad como mentor	3	Ofrece mentorías informales a algunos colaboradores
Promedio interno: $(4+4+5)/3 =$	4.33	Aporte ponderado (30%): $4.33 \times 0.30 = 1.30$	Promedio interno: $(4+4+5)/3 = 4.33$		Aporte ponderado (40%): $4.33 \times 0.40 = 1.73$	Promedio interno: $(4+4+3)/3 = 3.67$		Aporte ponderado (30%): $3.67 \times 0.30 = 1.10$

$1.30+1.73+1.10= 4.13$ (puntaje interno del pilar)

Aplicación del peso del pilar en el modelo integral (10%):

Valor final $4.13 \times 0.2 = 0.826$

Fuente: Elaborado para este estudio

Una vez completa la etapa 3 de evaluación anual con sus cuatro pilares y puntuaciones finales respectivas se avanza a la construcción de la matriz de consolidación y mapa de talento.

Paso 3. Construcción de matriz consolidada e identificación del talento

En este paso se procede a consolidar todas las puntuaciones finales obtenidas mediante las herramientas de evaluación y sus diferentes pilares, con el objetivo de establecer una única matriz consolidada de evaluación final. Lo resulta en un instrumento integrador que define un valor objetivo y comparable entre los candidatos.

Tabla 35. Ejemplo matriz consolidada global de candidato ingeniero agrónomo.

Matriz de consolidación global de evaluaciones del modelo de sucesión 5.0			
Candidato evaluado: Ingeniero Agrónomo. Aspirante a gerencia general			
Pilar de evaluación	Peso	Puntaje final obtenido en el Pilar	Aporte final del ponderado
Desempeño anual (KPIs + autoevaluación)	30%	KPIs 1104+ 0.240 Autoevaluación	1.344
Competencias 5.0 (360° + assessment)	40%	3.914	1.5656
Gestión ética y de riesgos	10%	4.6	0.46
Formación y experiencia	20%	4.13	0.826
Total global	100%		4.1956

Fuente: Elaborado para este estudio

Se recomienda que en el pilar de formación se especifique como una observación, siguiendo la tabla asignada de interpretación, el nivel de cumplimiento de requisitos que posee el candidato, ya que esto será tomado en cuenta para la valoración de madurez y preparación para asumir un puesto crítico.

Para establecer de manera objetiva la valoración de los candidatos evaluados se propone utilizar una escala de valoración final que clasifique a cada candidato según su nivel para asumir puestos críticos dentro del plan de sucesión.

Tabla 36. Matriz de madurez y preparación para asumir puestos críticos.

Rangos finales	Categoría	Interpretación
4.5 – 5.0	Listo para promoción (Excelente)	El candidato se califica como sobresaliente en cada uno de los pilares evaluados, presentando muy pocas brechas, por lo que se considera listo para asumir la posición crítica en un corto plazo.
3.8 – 4.4	Alto potencial (Promocionable con un plan de desarrollo corto)	El candidato cumple de manera sólida, aunque, presenta algunas brechas específicas que puede desarrollarse. Se recomienda para sucesión en un plazo entre 6 a 12 meses.
3.0 – 3.7	Potencial medio (Requiere de desarrollo estructurado)	El candidato cumple de forma parcial. Por lo que necesita intervención formativa, mentoría y seguimientos. La sucesión es posible a mediano plazo, entre 12 a 24 meses.
< 3.0	No apto actualmente (Brecha alta)	El candidato presenta brechas críticas en alguno de los pilares para la sucesión (liderazgo, formación, desempeño, ética o riesgos) por lo que no se recomienda para rutas de sucesión inmediatas.

Fuente: Elaborado para este estudio

Con la matriz consolidada y la construcción de la escala de madurez y preparación, se otorgará un valor único al candidato permitiendo que este se pueda ubicar en uno de los niveles

propuestos. De esta forma Agrométodos podrá garantizar un proceso de toma de decisiones basado en la evidencia y no en aspectos subjetivos, reduciendo los sesgos y alineándose a los principios técnicos y éticos del liderazgo 5.0.

Con el fin de tomar decisiones más precisas y diferenciadas, se propone la construcción de un mapa visual de talento, el cual constituye una herramienta estratégica para representar el nivel de preparación vs el potencial de cada uno de los colaboradores integrando todos los valores necesarios para la sucesión 5.0. Para este modelo de sucesión la herramienta que se propone utilizar es la matriz 9-box (9 cajas).

Cabe aclarar que, para efectos de este modelo de sucesión, se utilizará los cuatro pilares de la etapa de evaluación, para ubicar la elegibilidad del candidato dentro de la caja, sin embargo, para la representación visual el mapa 9-box se incorpora únicamente el pilar desempeño en el eje vertical y el pilar competencias 5.0 como eje horizontal de potencial.

Los otros dos pilares evaluados de ética y formación, no se grafican, pero cumplirán un valor estratégico, como se mencionó previo, influyendo en la elegibilidad del candidato para los puestos críticos.

Por lo que de forma propositiva se establecen las siguientes reglas:

1. Si el pilar de ética es < 3.0 no podrá ubicarse dentro de la casilla alto potencial y se inhabilita su sucesión.
2. Si el pilar formación y experiencia es < 3.0 no podrá ser considerado listo para sucesión a pesar de que se ubique dentro del cuadrante, ya que muestra una brecha crítica.
3. Proceso de conformación de 9 box: 1. Se ubican las puntuaciones finales del candidato en los pilares correspondientes a cada eje (X desempeño – Y potencial).

Para la implementación de la 9 box se propone utilizar el modelo con tres categorías: alto, medio y bajo y en cada uno se agrupan puntuaciones para el tramo.

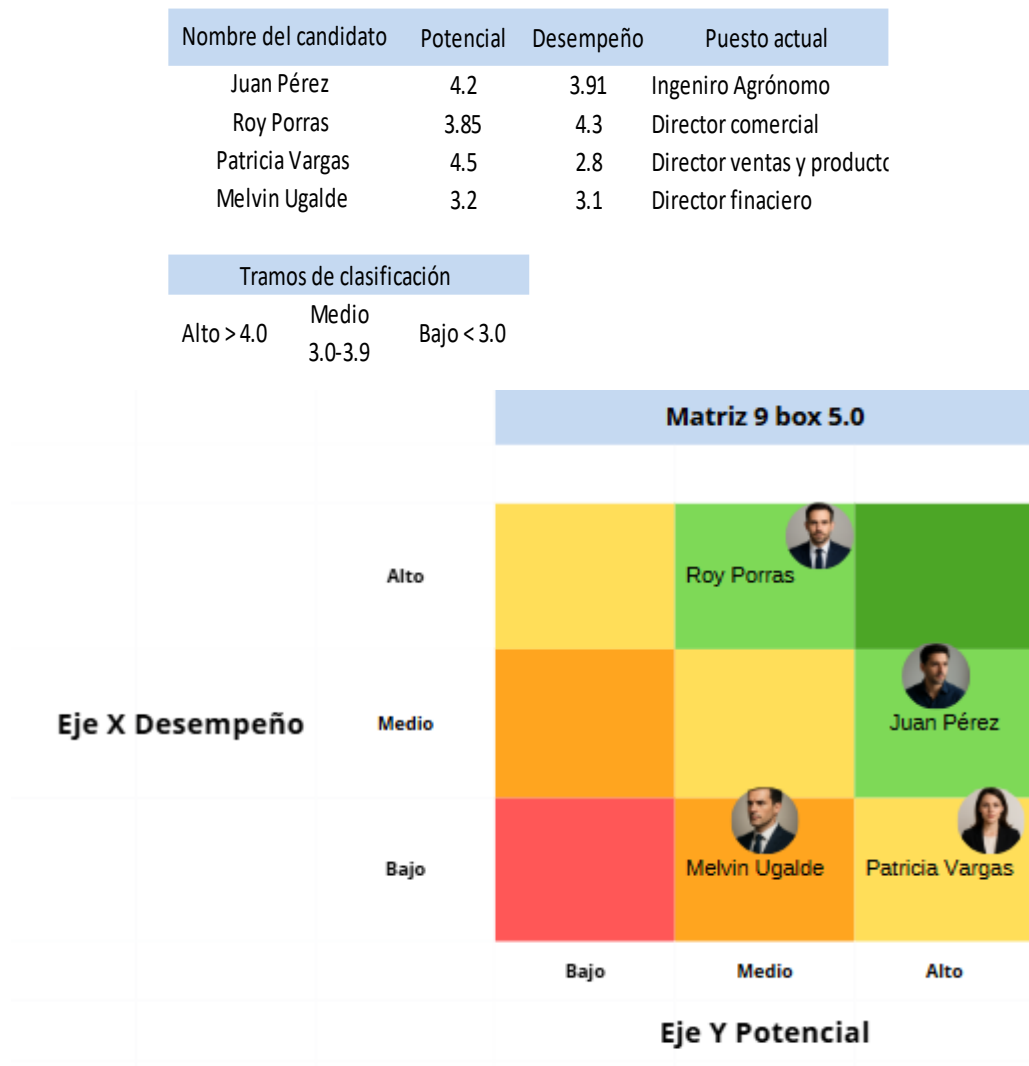
Tabla 37. *Tramos de clasificación de mapa 9 box propuestos*

Tramos de clasificación		
Alto > 4.0	Medio 3.0-3.9	Bajo < 3.0

Fuente: Elaborado para este estudio

Se posiciona cada candidato en los cuadrantes, para identificar los perfiles considerados estratégicos de alto potencial, emergentes, especialistas, tácticos o candidatos que requieran intervención. Además, esta herramienta permitirá a Agrométodos visualizar donde se encuentran los perfiles actualmente, las brechas a trabajar y cuáles están próximos o listos para la sucesión.

Figura 8. Ejemplo de ubicación gráfica mapa 9 box



Fuente: Elaborado para este estudio

Este insumo proporciona una base para la toma de decisiones de desarrollo, movimientos y priorización de candidatos que será implementada por la unidad de consultoría interna y revisada por la mesa de talento para su calibración y aprobación final. Sin embargo, este modelo no pretende únicamente clasificar el talento, sino transformar esta información en acciones de crecimiento concretas y medibles, por lo que el siguiente paso llevará a la

ejecución mediante la construcción de planes de desarrollo individuales, ajustados a las necesidades reales detectadas en cada candidato respecto a los requisitos actuales y futuros del puesto.

Tabla 38. *Presupuesto etapa 3 identificación y evaluación del talento*

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Horas preparación (totales)	Horas totales (labor)	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Preparación ciclo anual	2 UCI	2h	12h	14	805.00 €	Excel	- €	805.00 €
Evaluación desempeño y potencial	2UCI + 4 mesa de talento+jefe directo	10 h total de P.	69 h Total de P.	79	2,271.25 €	Excel	- €	2,271.25 €
Construcción matriz y mapa de talento	UCI	10h	28h	38	1,092.50 €	Excel	- €	1,092.50 €
TOTAL ETAPA 3								4,168.75 €

Fuente: Elaborado para este estudio

Momento 2. Desarrollo del talento identificado

Este segundo momento corresponde al desarrollo del talento identificado con las etapas anteriores. Aquí se creará y llevarán a cabo los planes de desarrollo individual y las acciones formativas para cada colaborador identificado. Articulándose con la puesta en marcha del piloto y rotaciones en áreas específicas y su evaluación.

Etapa 4. Diseño e implementación de los planes individuales de desarrollo (PDI)

Esta etapa tiene como objetivo convertir lo que se identificó en los procesos anteriores, en acciones de desarrollo que permitan cerrar las brechas críticas y acelerar la preparación de los candidatos para los futuros roles de liderazgo. Se propone para ello, alinear la construcción del PDI con el enfoque 5.0, donde se integren competencias humanas, digitales, sostenibles y éticas.

Se propone que el desarrollo de esta etapa en su totalidad dure 12 meses desde el momento de la creación de los PDIs en julio 2026 a julio 2027 con su implementación total, incluyendo piloto, rotaciones y evaluación intermedia.

Para su ejecución se establecen los siguientes principios rectores que guíen la construcción de los PDIs en el modelo de plan de sucesión 5.0. para garantizar el cumplimiento de los objetivos esperados dentro del plan.

- a) Cada uno de los planes de desarrollo individual deberán ser construidos desde la ubicación establecida al candidato en la matriz 9 box y las brechas detectadas en la misma.
- b) El desarrollo se deberá enfocar en el puesto crítico y en las necesidades futuras identificadas.
- c) El aprendizaje se establecerá por medio de la técnica 70% experiencias y proyectos retadores, 20% mentorías, feedback y acompañamientos y 10% en formación estructurada.
- d) Se vinculará cada acción en el PDI a un indicador de evaluación que permita darle trazabilidad.
- e) El plan será construido entre el jefe directo, el colaborador y la mesa de talento.
- f) Para la ejecución inicial de este plan se propone revisar los avances obtenidos por los candidatos propuestos de forma trimestral y se evaluará a los seis meses para verificar avances y ajustar estrategias de ser necesario antes de su evaluación final.

Paso 1. Identificación de brechas críticas

El primer paso para la creación del PDI será identificar las brechas críticas a partir de la información obtenida en la etapa anterior de la 9 box y la matriz global consolidada.

Paso 2. Diseño de los PDIs

Se establecerá entre 2 a 4 objetivos clave que respondan directamente a las brechas identificadas para cada candidato identificado, estos deberán ser formulados desde la metodología Smart.

Una vez listos los objetivos se procede a la selección de las estrategias del desarrollo que se definirán según el tramo en el que se posiciona el colaborador en la 9 box, cumpliendo el principio establecido para el aprendizaje.

Tabla 39. Estrategias según tramos de 9 box.

Estrategia según tramos para la 9 box	
A1–A3	Rotaciones estratégicas, participación en comités, liderazgo en proyectos transformadores.
B1–B3	Fortalecimientos técnicos, formaciones 5.0 y procesos de coaching
C1–C3	Ajuste del desempeño, capacitaciones puntuales y acompañamiento intensivo.

Fuente: Elaborado para este estudio

Para la construcción de la hoja de plan se propone crear un modelo estandarizado para toda la empresa que contemple los siguientes aspectos: Objetivos establecidos, acciones y actividades específicas, responsable de acompañamientos, recursos requeridos, indicadores de avance, horizontes esperados.

Paso 3. Ejecución de los planes de desarrollo individual

La finalización de esta etapa permite avanzar hacia la ejecución de los PDIs, formar y desarrollar los perfiles. Con el plan listo, se avanza a su desarrollo e integración a la siguiente etapa de piloto y rotación. A continuación, se detalla el plan piloto que permitirá comprobar su operatividad e integrar los ajustes que sean necesarios para su implementación completa.

Etapa 5. Plan piloto y rotaciones controladas.

Esta etapa se presenta como un ejercicio controlado del modelo del plan de sucesión propuesto, con el fin de ser válido y determinar su práctica como estrategia, mediante la medición de su impacto sobre el talento y los ajustes necesarios antes de establecerse su implantación a toda la compañía. Tarea clave en la que será necesario el apoyo del comité de consultoría interno.

El plan piloto inicial consistirá en la aplicación práctica del modelo a las personas seleccionados en la etapa previa, donde se asignará a cada candidato un proyecto estratégico vinculado a los objetivos del negocio.

Se propone que se integre dentro del piloto rotaciones estratégicas, como herramienta de validación, generación de aprendizaje y exposición real, donde los candidatos a sucesión preseleccionados para puestos críticos demostrarán las competencias 5.0 que poseen en el

marco de un ambiente controlado. Esto generará evidencias objetivas del potencial con el que cuenta la empresa.

Se propone que cada rotación cuente con 6 a 10 semanas de exposición en el área crítica y se asigne la resolución de un desafío real en el área y la entrega de un informe del mismo. Con el fin de acompañar el proceso se deberá asignar un mentor que guíe al candidato durante su etapa de rotación y se aplicará un sistema de feedback continuo por parte de los jefes directos y el mentor asignado, estos a su vez, en conjunto con la mesa de talento finalmente revisarán los KPIs de éxito establecidos y las competencias del perfil nuevamente.

Finalmente, se orienta a cada candidato a que pueda identificar sus brechas, establecer prioridades y alinearse a las expectativas para la sucesión.

Tabla 40. *Indicadores generales de evaluación para fase de rotación*

KPIs de rotación
Resultados operativos de la rotación
Comportamientos observables de liderazgo 5.0
Capacidad de adaptación al rol

Fuente: Elaborado para este estudio

Para el seguimiento y evaluación de la etapa plan piloto y rotación se consolidará la evidencia mediante tres mecanismos. Un informe de rotación entregado por cada área anfitriona, valorando al candidato en cuanto a las competencias 5.0 observadas, el cumplimiento de los KPIs asignados y de la gestión ética y de riesgos.

Este informe final será evaluado por la mesa de talento y la gerencia general para definir los resultados del plan piloto, el desempeño en las rotaciones y los riesgos asociados. Se actualiza el Excel maestro con los nuevos hallazgos, se valida por la gerencia y se procede a consignar el nuevo estado del candidato en el mismo.

Tabla 41. Ejemplo de PDI integral con plan piloto y rotaciones a ingeniero agrónomo Juan Pérez candidato a gerencia general

Acciones y actividades específicas	Fecha	Responsables de seguimiento	Indicadores de avance (KPIs)	Tiempo de ejecución esperado
1. Participar en el programa “Líderes 5.0 en acción”.	Julio - agosto 2026	Gerente general	1. Calificación de competencias > 4.30.	6 meses
2. Sesiones de shadowing con el gerente general.	Julio -diciembre 2026	Mesa de talento	2. Cumplimiento del 100% de los módulos del Programa 5.0.	
2. Dirigir al menos 2 actividades de innovación interna aplicando herramientas colaborativas.	Julio -febrero 2027		3. Evidencia de más de 2 iniciativas y aplicación práctica en los equipos	
1. Completar la certificación en gestión integral de riesgos agrícolas y ambientales de 40 horas.	Febrero 2027	Unidad consultora interna	1. Certificación completa.	6 meses
2. Realizar un proyecto estratégico de análisis de riesgos	Marzo -abril 2027	Gerente general	2. Informe de riesgos aprobado sin observaciones.	
3. Presentar un informe escrito de riesgos de forma trimestral a la dirección.	Setiembre 2026- mayo 2027		3. Evaluación en ética y de riesgos > 4.8.	
1. Liderar el proyecto “optimización para la producción y sostenible 2026”.	Julio - agosto 2026	Mentor asignado	1. Más de 6 presentaciones realizadas.	9 meses
2. Preparar y presentar al menos 4 informes estratégicos ante junta directiva.	Julio -diciembre 2026	Mesa de talento	2. 90% de hitos del proyecto cumplidos.	
3. Participar en las reuniones trimestrales de planificación corporativa.	Julio -febrero 2027		3. Feedback ejecutivo ≥ 80% en claridad y visión estratégica.	
1. Rotación supervisada por 6 meses en el departamento de finanzas.		Director financiero	1. 100% de los objetivos de la rotación cumplidos.	12 meses
2. Rotación al área comercial por 6 semanas.		Director comercial	2. Informe transversal aprobado.	
3. Entrega de un informe final de aprendizajes y su aplicabilidad en la toma de decisiones.			3. Incorporación de análisis financiero y comercial en las reuniones directivas.	

Fuente: Elaborado para este estudio

Para la elaboración del presupuesto de la etapa 4 y 5 se ha basado en el supuesto de un aproximado del costo medio que puede conllevar ejecutar ambas etapas, en el cual se proyecta un estimado del costo medio para gastos de formación por persona, el cual variará dependiendo de las necesidades detectadas. Los demás costes corresponden a gasto interno por horas hombre de gestión en su mayoría, ya que las acciones más fuertes como piloto y rotaciones no generan costos asociados al presupuesto, ya que se propone sean realizadas por recurso interno en su totalidad.

Tabla 42. Proyección de presupuesto etapas 4 y 5

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Identificación de brechas críticas	2 UCI + jefe directo	6 total de P.	12 total de P.	16	460.00 €	Exel	- €	460.00 €
Diseño de PDI personalizados	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	10 Total de P.	30 Total de P.	40	1,150.00 €	Exel	- €	1,150.00 €
Ejecución de PDI	2 UCI +jefe directo	8h (12 meses)	10 h (seguimiento)	18	517.50 €	Formación + proyectos+ certificaciones x P.	1000 x 2 candidatos	2,517.50 €
Plan piloto de desarrollo	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8h total de P. (12 meses) +seguimiento/mentoría	16	460.00 €		- €	460.00 €
Rotaciones estratégicas 2 áreas	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8 h total de P. (12 meses) +seguimiento/mentoría	16	460.00 €		- €	460.00 €
TOTAL ETAPA 4 y 5				102				5,047.50 €

Fuente: Elaborado para este estudio

Etapa 6. Evaluación intermedia y ajustes

Con el propósito de validar, orientar y llevar el modelo de sucesión 5.0 de manera formal a todas las demás áreas críticas de la compañía y a todos los demás líderes se propone llevar a cabo un ciclo de evaluación que permita establecer un mecanismo de control continuo e integral.

Paso 1. Revisiones trimestrales y evaluación semestral

Para este ciclo de evaluación se llevará a cabo revisiones trimestrales durante todo el periodo de implementación de los PDI, plan piloto y rotaciones, entre julio del 2026 y julio 2027, además, de una evaluación intermedia a los seis meses, correspondiente en el mes de diciembre, mediante la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos obtenidos de varias fuentes, como lo son los resultados de las revisiones del piloto e informes obtenidos, de las competencias del liderazgo 5.0 por medio de la consolidación y matrices de evaluación y de las experiencia adquirida en las áreas de rotación a través del feedback aportado por los jefes de área donde se rotó el candidato, para el alcance de un desarrollo sostenible y alineado a los principios del enfoque.

Paso 2. Construcción de plan de mejora

Esto será consolidado en un único informe dentro del Excel maestro que permitan a los miembros de la mesa de talento y gerencia general la corrección de las brechas detectadas

mediante la elaboración de un plan de mejora. Cada ajuste deberá quedar anotado como parte del plan de mejora y deberá ser comunicado de manera formal a los candidatos, ofreciendo una visión clara de sus avances, brechas, acciones obligatorias para el próximo trimestre, así como los plazos y criterios a cumplir.

De forma proactiva se aclara que para esta fase es indispensable garantizar que la corrección de brechas se aborde desde los diferentes ámbitos, tarea que será ejecutada por parte del comité de consultoría interna. A continuación, se detallan los ámbitos para la revisión de brechas.

1. **Ámbito metodológico**, que permita el ajuste de las herramientas, pesos, ponderados, métricas, KPIs y criterios establecidos.
2. **Ámbito operativo**, para abordar los tiempos, cargas y preparación de mentores.
3. **Ámbito para el desarrollo**, para la corrección de necesidades adicionales en formación o nuevas rutas de aprendizaje.
4. **Ámbito estratégico**, para abordar posibles desviaciones entre el plan y los indicadores de la compañía. Así como, la alineación con los planes de crecimiento o reestructuración futura de la compañía.

A partir de este punto se pasará a proceso de validación de sucesores y de asignaciones temporales para puestos críticos.

Se calcularon las etapas 4 y 5 en un solo cuadro que engloba todo el proceso del desarrollo del talento de forma visual en una tabla condensada.

A continuación, se presenta la proyección estimada de ambas etapas del proceso.

Tabla 43. Proyección de presupuesto etapa 6

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
3 Revisión trimestrales	2 UCI +jefe directo	4h total de P. (12 meses)	8 h total de P. (12 meses)	12	40.75 €	Exel	- €	40.75 €
Evaluación semestral de avances	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8h total de P.	12	40.75 €	Exel	- €	40.75 €
Plan de mejoras	2 UCI +4 mesa talento	4 h total de P. (12 meses)	30 h total de P. Mentoría/ Rotaciones	34	977.50 €	Formación brechas detectadas x 2 P.	600.00 €	1,577.50 €
TOTAL ETAPA 6								1,659.00 €

Fuente: Elaborado para este estudio

Momento 3. Validación final de potencial y definición final de sucesores

El tercer momento se dedicará al proceso de validación final del potencial, la consolidación de evidencias provenientes de los anteriores procesos y la definición de los sucesores en estado listo o casi listos para asumir los roles críticos.

Etapa 7. Validación de sucesores y asignaciones temporales

Es en este momento que se consolida el proceso de identificación y desarrollo del talento propuesto para este plan, por medio de la comprobación formal del nivel de preparación que ha alcanzado cada candidato en el plan de sucesión.

Paso 1. Revisar datos y evidencias

Para esta consolidación la mesa de talento, el comité de consultoría interna, con la aprobación del gerente general revisa todos los datos nuevamente y evidencias recogidas durante las fases previas, del piloto, rotaciones y evaluaciones trimestrales, para determinar cuál colaborador cumple con los requisitos para ser promovido como sucesor listo para asumir el rol, o bien, si se encuentra en preparación a corto o mediano plazo con desarrollo.

Paso 2. Revisión final de perfiles de puesto críticos vs competencias y evaluaciones

Para alcanzar este objetivo, se propone la revisión nuevamente el perfil del puesto crítico comparándolo contra las competencias, comportamientos y desempeño ofrecido por cada colaborador.

Paso 3. Consolidación de único expediente por colaborador

Se organiza la información por parte de la mesa de talento de manera individual por colaborador y se lleva al Excel maestro, para ser integrado con el análisis de brechas, los resultados de los proyectos asignados, los feedback de los jefes responsables y el análisis de las competencias de liderazgo 5.0 armando un unido expediente por candidato.

Paso 4. Revisión de expediente por consultoría interna

Este expediente deberá también ser examinado por el comité de consultoría interna con el fin de verificar su consistencia y alineación con el modelo de plan propuesto. Este paso garantiza

que se convierta en un proceso con mayor objetividad evitando decisiones arbitrarias o subjetivas.

Paso 5. Revisión y validación final por gerencia general

Al terminar la validación técnica, se deberá pasar a la revisión y validación final por parte de la gerencia general quien garantiza que el plan responda a las necesidades actuales y a las futuras de Agrométodos. En este momento se podrá emitir ya una lista oficial de sucesores válidos para la sucesión con sus respectivos niveles de preparación, lo cual se convertirá en el insumo clave para la gestión del talento, su planificación y sobre todo para necesidad de la empresa en cuanto a la continuidad del liderazgo.

Paso 6. Construcción de protocolos de replazo

De forma conjunta, se propone también dentro de esta etapa, se activen los protocolos de replazo temporal para aquellos puestos críticos que lo requieran. Esto garantiza que en caso de contingencia o de una vacante operativa la mesa de talento pueda asignar el candidato mejor posicionado para asumirla de manera temporal. Con apoyo de un mentor o de la jefatura del área, se le irán asignando las tareas del área y responsabilidades que deberán ser documentados de igual forma en el expediente del colaborador, convirtiéndose en evidencia formal a tomar en cuenta para ser considerado como el sucesor definitivo en el futuro.

Tabla 44. *Propuesta de líneas a documentar para el registro formal de replazo vacantes*

Aspectos a registrar
Lista final y oficial de sucesores según su nivel de preparación
Registros de asignaciones en los puestos críticos
Reportes de desempeño en los replazos

Fuente: Elaborado para este estudio

Tabla 45. *Proyección de presupuesto etapa 7*

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Validación y revisión de sucesores	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	6h total de P. (12 meses)	20h total de P. (12 meses)	26	747.50 €	Exel	- €	747.50 €
Cosntrucción de protocolo de replazo	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	10h total de P.	12	345.00 €	Exel	- €	345.00 €
TOTAL ETAPA 7								1,092.50 €

Fuente: Elaborado para este estudio

Momento 4. Cierre del proyecto y consolidación del modelo del plan de sucesión 5.0

Este momento permitirá dar un cierre al proyecto propuesto y la consolidación final del modelo de sucesión 5.0 propuesto para toda la organización.

Etapa 8. Gobernanza, seguimiento y sostenibilidad

La última etapa del modelo de sucesión 5.0, busca asegurar que este se mantenga como un sistema vivo, actualizado y constante de la mano con las estrategias y necesidades de la empresa en todo momento según su evolución.

Paso 1. Gobernanza y seguimiento

Para esto, se propone establecer una estructura de gobernanza que permita vigilar como está funcionando el modelo, evalúe sus resultados y permita que el perfil del líder 5.0 responda a las exigencias actuales y futuras del sector agropecuario en el que se desenvuelve Agrométodos.

Esta estructura será responsabilidad compartida de los actores principales responsables de la ejecución del plan, es decir que, trabajarán en conjunto, complementariamente, la mesa de talento, administrando el sistema, la unidad consultora, supervisando la consistencia, metodología, así como, la recomendación de ajustes necesarios y la gerencia general, validando y tomando decisiones estratégicas que aseguren la continuidad de la empresa.

Este proceso se llevará a cabo entre los meses de octubre y noviembre orientado a el cumplimiento del objetivo de la propuesta de identificación y desarrollo de al menos dos sucesores para dos de las áreas críticas detectadas para el mes de diciembre del 2027.

Finalmente se propone que se establezca revisiones anuales y semestrales de todo el ciclo y validación de los sucesores contra las necesidades o cambios que hayan surgido en los puestos críticos, la empresa o el entorno. De esta forma mantendrán listos y actualizados los perfiles con una visión clara del proceso.

Paso 2. Sostenibilidad del modelo 5.0

El modelo propuesto también sugiere que se garantice la sostenibilidad, por lo que, para ello, al finalizar la etapa de consolidación se puede generar un único manual operativo que sirva como guía para los procedimientos, roles, indicadores, criterios, evaluaciones y protocolos de

reemplazo a utilizar para la aplicación del modelo. Se convertirá en la referencia para la gestión y desarrollo del sistema de sucesión para los que participan actualmente como para aquellos que a futuro deban trabajar en él.

Paso 3. Construcción de calendario anual

Para concluir el ciclo, finalmente en esta etapa se sugiere también, el establecimiento de un calendario de revisiones con las fechas claves de cada una de las partes, evaluaciones, actualización de perfiles, reuniones de la mesa de talento y de los procesos de validación para el siguiente año. Además, de las recomendaciones para llevar el modelo a formar parte de la cultura de Agrométodos, fortalecer el proceso y fortalecer el liderazgo futuro y la sostenibilidad de la empresa.

De esta forma finalizan las etapas propuestas para la implementación de un plan de sucesión para la identificación de líderes 5.0 en Agrométodos que le permita asegurar líderes preparados para el futuro.

Con el fin de completar la propuesta de forma integral se procede a establecer los siguientes componentes dentro de la propuesta como lo es explicar los beneficiarios con su implementación.

Tabla 46. Proyección de presupuesto etapa 8

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/material es, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Establecimiento de gobernaza	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	8h total de P. (12 meses)	22 h total de P. (12 meses)	30	862.50 €	Exel	- €	862.50 €
Construcción de manual operativo final, calendario, comunicado	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	5 h total de P. (12 meses)	55 h total de P.	60	1,725.00 €	Paquete office	- €	1,725.00 €
TOTAL ETAPA 8								2,587.50 €

Fuente: Elaborado para este estudio

7.8 BENEFICIARIOS

Contar con un plan de sucesión estructurado más allá de beneficiar únicamente a los actores directos, moviliza la gestión del talento y apalanca la continuidad del negocio de áreas críticas para la operación, beneficiando así a toda la empresa de forma general. Por lo que se puede identificar beneficiarios directos y también indirectos derivados del proceso.

Beneficiarios directos

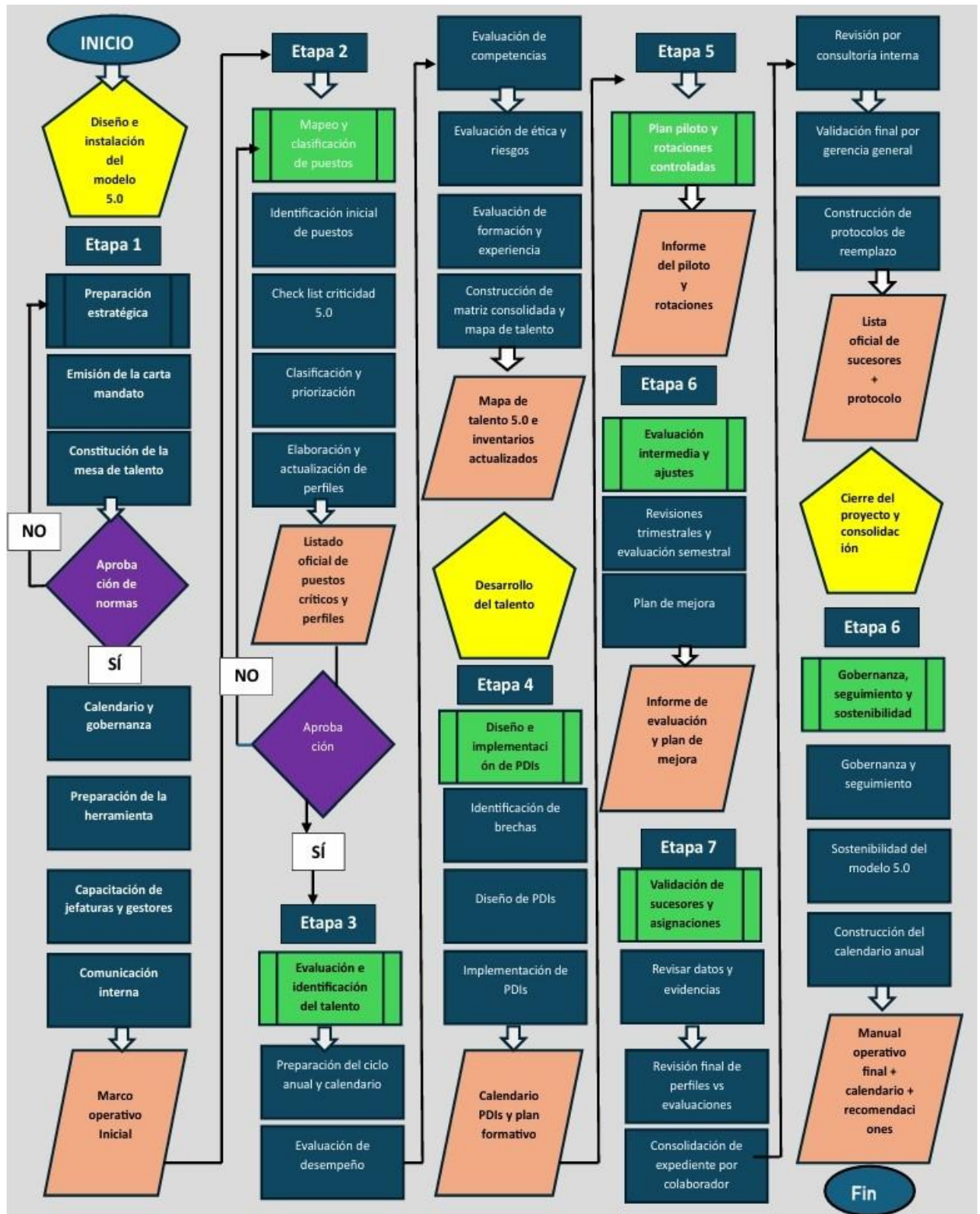
En este apartado se contemplan todos los beneficiarios que participarían en la implementación del plan de forma inmediata y que reciben de forma concreta un impacto en su desarrollo profesional o rol dentro de la empresa. En este caso, se habla de los colaboradores identificados como talento y aquellos que han sido seleccionados para puestos críticos, quienes de forma directa reciben beneficios como oportunidades de desarrollo y formación y acompañamientos estratégicos.

Otro grupo que recibirá beneficio de forma directa son los miembros de la mesa de talento y la gerencia general quienes a través de la estructura del plan obtienen una visión más amplia de los recursos y el talento que poseen, por lo que podrá ser beneficioso para tomar decisiones objetivas y contar con procesos más sólidos en la gestión del talento. Además, obtendrían un modelo práctico y estandarizado válido que facilite posteriormente los procesos de sucesión.

Beneficiarios indirectos

Este grupo por su parte incluye a todos aquellos que no participan directamente en el proceso y ejecución del plan, pero reciben algún tipo de mejora derivado de él y de la continuidad de la operativa de la empresa. Entre ellos a nivel interno y de forma general se encuentran los equipos de trabajo de todas las áreas, quienes podrán contar con líderes más preparados y de forma externa, todos aquellos socios estratégicos y clientes contando con una empresa que implementa métodos en su estructura confiables, garantizando su continuidad y solidez.

7.9 FLUJOGRAMA DEL PROCESO



Fuente: Elaborado para este estudio

7.10 CRONOGRAMA DEL PROCESO

Momentos	Etapas	Tareas	Tiempos de ejecución	Responsables
Diseño e instalación del modelo	Preparación de la estrategia	U.C.I (creación unidad consultora interna)	ene-26	G.G. / consultores
		Creación mesa de talento		G.G. / consultores
		Aprobación de normas y reglas		G.G. / mesa de talento
		Emisión de la carta mandato		G.G / mesa de talento
		Preparación de la herramienta		Unidad Consultoría interna
		Capacitación de jefaturas		Consultoría interna / jefaturas
		Calendario y gobernanza		Consultoría interna / mesa talento / G.G.
		Comunicación interna		Unidad Consultoría interna
	Mapeo y clasificación de puestos críticos	Identificación inicial de puestos Aplicación de check list de criticidad 5.0 Clasificación y priorización de puestos Elaboración y actualización de perfiles de puestos	feb-26	Unidad Consultoría interna
				Unidad Consultoría interna
				Unidad Consultoría interna
				Consultoría interna / mesa talento / G.G.
Evaluación e identificación de talentos	Preparación del ciclo anual de evaluación, establecimiento del calendario Evaluación de desempeño y de potencial (competencia 5.0) Construcción de matriz e identificación del talento	Mar - Jun 2026	Unidad Consultoría interna	
			U.C.I / jef. Direct / mesa talento / G.G.	
			U.C.I / Mesa de talento	
Desarrollo del talento identificado	Diseño e implementación de P.D.I	Identificación de brechas críticas Diseño de P.D.I Ejecución P.D.I	Jul 2026 - Julio 2027	U.C.I /Jef. Directas
				U.C.I / jef. Direct / mesa talento
				Jef. Direc / U.C.I
	Plan piloto y rotaciones controladas	Plan piloto inicial Rotaciones estratégicas		U.C.I / jef. Direct / mesa talento / G.G.
				U.C.I / jef. Direct / mesa talento / G.G.
	Evaluación intermedia y ajuste	Revisiones trimestrales Evaluación semestral Construcción del plan de mejora		Jef. Direc / U.C.I
				U.C.I / jef. Direct / mesa talento
				G.G. / mesa de talento
				U.C.I / Mesa de talento / G.G.
Validación final del potencial y definición final de sucesores	Validación de sucesores y asignaciones temporales	Revisar dato y evidencias Revisión final del perfil de puesto crítico vs competencias y evaluaciones Consolidación de expediente único Revisión de expediente por la consultoría interna Revisión y validación final de Gerencia General Activación de protocolos de reemplazo	Ago 2027- Oct 2027	U.C.I / Mesa de talento / G.G.
				U.C.I / Mesa de talento
				Mesa de talento
				U.C.I
				G.G.
				U.C.I / jef. Direct / mesa talento
				Cierre del proyecto y consolidación
U.C.I / Mesa de talento				
U.C.I / Mesa de talento / G.G.				

Fuente: Elaborado para este estudio

7.11 UNIDAD EJECUTORA DE LA PROPUESTA

Como unidad ejecutora se establece a la mesa de talento como responsable de evaluar, validar, dar seguimiento y visibilidad a la gerencia general sobre el plan de sucesión basado en el liderazgo 5.0. Se propone que esta se encuentre integrada por los directivos o altos mandos de las principales áreas estratégicas, por lo que para este caso se conformaría por, la dirección financiera, la dirección de compras y producción, la dirección comercial y el miembro líder del departamento de I+D+i para obtener una visión estratégica conjunta, ya que según los datos y diagnóstico previo no se cuenta con un departamento formal de recursos humanos.

Por lo tanto, la mesa de talento asumirá un rol primordialmente estratégico y de gobernanza priorizando los puestos críticos, revisando los resultados globales de los procesos de evaluación, participando en la selección del talento con potencial de liderazgo y en la aprobación y seguimiento de las rutas de desarrollo propuestas, así como de aprobar en conjunto con la gerencia general las decisiones claves para el proceso sucesorio.

Como apoyo a la unidad ejecutora, las tareas de evaluación y recolección de datos, desempeño y seguimiento recaen principalmente sobre las jefaturas directas, las cuales cumplen el rol de brindar la información operativa y del comportamiento observable de los candidatos, quienes aportaran un conocimiento conductual y funcional más objetivo, por lo que su participación es clave que aseguran la efectividad del plan de sucesión 5.0. y para un mayor equilibrio y equidad en la valoración del talento durante su ejecución, de la mano del acompañamiento técnico de la unidad de consultoría interna durante toda la fase piloto inicial.

Todo ello, debido a que se reconoce que de no ser así se puede presentar el riesgo de una posible sobrecarga funcional sobre los directivos que conforman dicha mesa de talento, entendiendo que sus responsabilidades principales están dirigidas a la gestión estratégica y operativa de cada una de sus áreas. Además, de que quienes la integran no cuentan necesariamente con formación o especialización en el área de la gestión del talento y de recursos humanos.

Estas medidas propuestas en el modelo y el enfoque de fase piloto inicial permitirán ir evaluando la carga operativa real, ajustar la metodología y valorar las alternativas futuras.

7.12 UNIDAD CONTROLADORA DE LA PROPUESTA

La unidad controladora será asumida por la gerencia general, ya que será la encargada de supervisar el proyecto desde su aprobación hasta su cierre y gobernanza. Este rol lo realiza mediante las tareas de verificación y validación de los diferentes entregables en cada etapa, garantizando que estos se lleven a cabo alineados a la estrategia y objetivos de Agrométodos.

7.13 INDICADORES

Con el fin de garantizar la eficacia del plan de sucesión y ofrecer una trazabilidad al cumplimiento del objetivo propuesto, resulta indispensable establecer los siguientes indicadores, los cuales evalúen con métricas objetivas los avances, la calidad y el impacto real del proceso.

Estas evaluaciones con indicadores establecidos ofrecen una estructura de monitoreo continuo que facilitará la toma de decisiones informadas, la detección de posibles desviaciones y la aplicación de correcciones, optimizando las acciones implementadas. A continuación, se describen los 3 indicadores principales propuestos para este plan.

Tabla 47. Indicador 1. Porcentaje de identificación de puestos críticos

Meta estratégica	Garantizar la identificación de todos los puestos críticos en la empresa.			
Nombre del indicador	Porcentaje de identificación de puestos críticos			
Fórmula	$\frac{(\sum \text{puestos críticos identificados})}{(\sum \text{total de puestos críticos})} \times 100 = \% \text{ puestos críticos identificados}$			
Glosario	Σ = sumatoria (cantidad total)			
Objetivo	Identificar el 100% de los puestos críticos para junio de 2026			
Naturaleza	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Productividad
			X	
Vigencia	Temporales		Permanentes	
	X			
Nivel de generación	Estratégico		Táctico	Operativo
	X			
Nivel de utilización	Estratégico		Táctico	Operativo
	X			
Responsable del indicador	Mesa de Talento / Gerencia General			
Nivel de comparación	Este indicador se evalúa contra meta, dado que su desempeño se contrasta con base en un estándar interno previamente definido (100% de puestos críticos identificados).			
Periodicidad de actualización	Trimestral durante la etapa de mapeo			
Definición operacional	Se espera que el indicador mida el grado de alcance en la identificación de los puestos críticos de la organización, a partir de la relación entre el número de puestos críticos efectivamente identificados y el total de puestos críticos definidos como necesarios para el proceso de planificación de la sucesión. Se expresa en porcentaje y permite verificar el cumplimiento del objetivo establecido para junio de 2026, facilitando el monitoreo del progreso y la toma de decisiones estratégicas asociadas a la gestión del talento.			
Meta alcanzada				
Resultado			90% - 100%	
			70% - 89%	
			0% - 60%	
Planes de corrección	Revisar y ajustar criterios de priorización si no se identifica algún puesto crítico			
	Realizar reuniones adicionales con líderes de área para asegurar cobertura completa			

Fuente: Elaborado para este estudio

Tabla 48. Indicador 2. Porcentaje de cantidad de PDI activos

Meta estratégica	Garantizar que los candidatos identificados como sucesores estén bajo un plan de desarrollo individual activo			
Nombre del indicador	Porcentaje de candidatos con PDI activo			
Fórmula	$\frac{(\sum \text{candidatos PDI activos})}{(\sum \text{total de candidatos})} \times 100 = \% \text{ Candidatos con PDI}$			
Glosario	Σ = sumatoria (cantidad total)			
Objetivo	Medir el grado de implementación del desarrollo planificado para los sucesores, verificando que el 100% cuente con un PDI activo entre julio de 2026 y julio de 2027, asegurando que los candidatos de alto potencial reciban las acciones de crecimiento necesarias para desarrollar las competencias 5.0 requeridas.			
Naturaleza	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Productividad
		X		
Vigencia	Temporales		Permanentes	
	X			
Nivel de generación	Estratégico		Táctico	Operativo
			X	
Nivel de utilización	Estratégico		Táctico	Operativo
			X	
Responsable del indicador	Unidad ejecutora / Mesa de Talento			
Nivel de comparación	Progreso respecto a la meta del 100%			
Periodicidad de actualización	Mensual durante el desarrollo de los PDI			
Definición operacional	Evalúa la proporción de candidatos definidos como sucesores que cuentan con un plan de desarrollo individual (PDI) activo, dividido entre el total de candidatos identificados en el proceso de sucesión.			
Meta alcanzada				
Resultado			90% - 100%	
			70% - 89%	
			0% - 60%	
Planes de corrección	Ajustar los planes de desarrollo si algún candidato no cumple con los objetivos intermedios			
	Reasignar recursos o apoyo en capacitación según necesidades detectadas.			

Fuente: Elaborado para este estudio

Tabla 49. Indicador 3. Porcentaje de identificación de puestos

Meta estratégica	Garantizar que los sucesores identificados estén listos para asumir los puestos críticos según la planificación			
Nombre del indicador	Porcentaje de sucesores preparados para puestos críticos			
Fórmula	$\frac{(\sum \text{sucesores preparados})}{(\sum \text{total de sucesores definidos})} \times 100 = \% \text{ Sucesores preparados}$			
Glosario	Σ = sumatoria (cantidad total)			
Objetivo	Medir el grado de preparación final de los sucesores definidos en el plan de sucesión, identificando cuántos cumplen con las competencias, evaluaciones y requerimientos establecidos para estar listos para asumir los puestos críticos más relevantes antes de diciembre de 2027, garantizando así la continuidad estratégica de la empresa.			
Naturaleza	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	Productividad
	X			
Vigencia	Temporales		Permanentes	
	X			
Nivel de generación	Estratégico	Táctico	Operativo	
	X	X		
Nivel de utilización	Estratégico	Táctico	Operativo	
	X			
Responsable del indicador	Mesa de Talento / Gerencia General			
Nivel de comparación	Progreso respecto a la meta del 100%			
Periodicidad de actualización	Semestral			
Definición operacional	Mide el porcentaje de sucesores que completan su proceso de desarrollo y alcanzan el nivel requerido para considerarse listos para asumir un puesto crítico, dividiendo el número de sucesores preparados entre el total de sucesores definidos.			
Meta alcanzada				
Resultado			90% - 100%	
			70% - 89%	
			0% - 60%	
Planes de corrección	Ajustar acciones del PDI o asignar mentorías adicionales.			
	Revisión de competencias y desarrollo de habilidades faltantes con formación específica.			

Fuente: Elaborado para este estudio

7.14 PRESUPUESTO

El siguiente presupuesto corresponde a una estimación construida únicamente con fines académicos y de planeación estratégica, dado que el plan es una propuesta y aún no se ejecuta. Además, no se logró acceder a datos reales internos de la empresa. Las cifras utilizadas derivan de supuestos técnicos recogidos de los parámetros del mercado y tarifas estándar en España, así como referencias comparables de otros proyectos con características similares a las de Agrómetodos, utilizadas en la proyección de costes por etapa.

Por lo que los costes asociados se derivan de un presupuesto proyectivo, el cual no refleja un registro de costes reales, ya que no se han medido los tiempos exactos, sino una aproximación de los mismo, ni tampoco los materiales finales. Estas proyecciones se realizaron utilizando

los rangos salariales medios, para calcular el coste estimado por concepto de horas hombre, según los datos obtenidos por el INE para el 2025 en el mercado español.

No obstante, se reconoce que los costes de consultoría interna podrían estar subestimados con relación a tarifas del mercado relacionadas a consultoría especializada y que en un escenario real estas supondrían asumir tarifas más altas, sin que esto conlleve una modificación en la metodología de estimación proyectiva del presupuesto.

Por lo tanto, no sustituye el presupuesto real de la organización, pero ofrece una aproximación, que permite obtener una visión válida, coherente y metodológica como referencia académica y estratégica para el análisis y estimación del retorno de la inversión (ROI) y la toma de decisiones, distinguiendo entre los costos económicos directos que son cuantificables y aquellos otros beneficios estimados en la aplicación del plan.

A continuación, se describe el presupuesto final consolidado, derivado del costo total asignado de forma proyectiva a cada etapa del plan.

Tabla 50. Cuadro presupuesto final estimado

Concepto	Participantes (nº)	Horas reunión	Total horas preparación	Total horas	Coste h. hombre (28,75€/h)	Otros costes (sala/materiales, licencias)	Total de otros costes	Total por concepto
Conformación unidad consultoría interna	3 (2 consultores + gerencia general)	2	4	6	172.50 €		- €	172.50 €
Conformación mesa de talento	7 (3 directivos + ing. agrónomo + unidad consult.)	3	4	7	201.25 €		- €	201.25 €
Aprobación normativas y lineamientos y carta mandato	5 (mesa de talento + gerencia general)	4	16	20	575.00 €		25.00 €	600.00 €
Creación del Excel maestro	2 (consultoría interna)	2	12 (diseño + pruebas)	14	402.50 €	Licencia de Excel	20.00 €	422.50 €
Capacitación a las 4 jefaturas	5 asistentes + 2 consultoría interna (se cuenta su tiempo)	2 (sesión)	8 (prep formador)	(8 h asistentes + 16h formador)	690.00 €	Sala de capacitación 20€/h×8h = + materiales didácticos 10€/p×5 = 50	210.00 €	900.00 €
Comunicación interna	1 (consultoría interna)	0	6 (diseño y reuniones de difusión)	6	172.50 €	Email =0 Pequeño coste impresión= 10	10.00 €	182.50 €
TOTAL ETAPA 1				105				2,478.75 €
Identificación inicial de puestos	7 (2 consultoría l. +5 mesa de talento)	8h total P.	20h Total de P.	28	- €	Excel	- €	805.00 €
Aplicación de chek list a puestos críticos	2 Consultoría interna	4h total P.	8h total P.	12	- €	Excel	- €	345.00 €
Clasificación y priorización	2 Consultoría interna	3h total P.	12h total P.	15	- €	Excel	- €	431.25 €
Elaboración y actualización de los perfiles puestos críticos	7 (4Mesa talento+2 consultoría interna +gerencia general)	10 h total P.	20h Total P.	30	- €	Excel	- €	862.50 €
TOTAL ETAPA 2				85				2,443.75 €
Preparación ciclo anual	2 UCI	2h	12h	14	805.00 €	Excel	- €	805.00 €
Evaluación desempeño y potencial	2UCI + 4 mesa de talento+jefe directo	10 h total de P.	69 h Total de P.	79	2,271.25 €	Excel	- €	2,271.25 €
Construcción matriz y mapa de talento	UCI	10h	28h	38	1,092.50 €	Excel	- €	1,092.50 €
TOTAL ETAPA 3				131				4,168.75 €
Identificación de brechas críticas	2 UCI + jefe directo	6 total de P.	12 total de P.	16	460.00 €	Excel	- €	460.00 €
Diseño de PDI personalizados	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	10 Total de P.	30 Total de P.	40	1,150.00 €	Excel	- €	1,150.00 €
Ejecución de PDI	2 UCI +jefe directo	8h (12 meses)	10h (seguimiento)	18	517.50 €	Formación + proyectos+ certificaciones x P.	1000 x 2 candidatos	2,517.50 €
Plan piloto de desarrollo	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8h total de P. (12 meses) +seguimiento/mentoría	16	460.00 €		- €	460.00 €
Rotaciones estrategicas 2 áreas	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8 h total de P. (12 meses) +seguimiento/mentoría	16	460.00 €		- €	460.00 €
TOTAL ETAPA 4 y 5				102				5,047.50 €
3 Revisión trimestrales	2 UCI +jefe directo	4h total de P. (12 meses)	8 h total de P. (12 meses)	12	12.00 €	Excel	- €	12.00 €
Evaluación semestral de avances	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	8h total de P.	12	12.00 €	Excel	- €	12.00 €
Plan de mejoras	2 UCI +4 mesa talento	4 h total de P. (12 meses)	30 h total de P. Mentoría/ Rotaciones	34	- €	Formación brechas detectadas x 2 P.	600.00 €	600.00 €
TOTAL ETAPA 6				58				624.00 €
Validación y revisión de sucesores	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	6h total de P. (12 meses)	20h total de P. (12 meses)	26	747.50 €	Excel	- €	747.50 €
Construcción de protocolo de replazo	2 UCI +4 mesa talento+jefe directo	4 h total de P. (12 meses)	10h total de P.	12	345.00 €	Excel	- €	345.00 €
TOTAL ETAPA 7				38				1,092.50 €
Establecimiento de gobernanza	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	8h total de P. (12 meses)	22 h total de P. (12 meses)	30	862.50 €	Excel	- €	862.50 €
Construcción de manual operativo final, calendario, comunicado	2 UCI +4 mesa talento+gerente general	5 h total de P. (12 meses)	55 h total de P.	60	1,725.00 €	Paquete office	- €	1,725.00 €
TOTAL ETAPA 8				90				2,587.50 €
TOTAL FINAL				609				18,442.75 €

Fuente: Elaborado para este estudio

7.15 ROI (RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN):

Para visualizar de manera más clara cuanto valor se espera obtener de este plan de sucesión, se utilizará el cálculo de la fórmula ROI, la cual nos indica cual será el retorno de la inversión por cada recurso invertido desde una perspectiva proyectiva y de potencial. Cabe destacar que este ROI incorpora beneficios intangibles, como la preservación del conocimiento crítico y la reducción de riesgo por vacancias críticas, por lo que este se debe interpretar como un ROI social/cualitativo valorizado, que proyecta el impacto estratégico y potencial de la inversión, sin implicar que la totalidad de los beneficios se conviertan en ingresos o ahorros en efectivo.

Para efectos de esta propuesta, el cálculo será de forma proyectiva, con el fin de estimar el impacto económico de invertir en la identificación de los puestos críticos, en el desarrollo de los sucesores y en la preparación de la empresa, considerando tanto los beneficios económicos directos como aquellos beneficios asociados a costos de oportunidad.

Un aspecto relevante a tomar en cuenta en esta proyección es que este plan de sucesión es únicamente una propuesta y no se ha implementado. Por lo que todos los cálculos suministrados se basan en estimaciones de costos por cada etapa del plan y en los beneficios que se esperan obtener del mismo. Estos corresponden a contar con sucesores preparados para los cargos más críticos de Agrométodos, reducir los riesgos por vacantes críticas y optimizar la inversión por contrataciones externas, concibiendo estas últimas como posibles costos potenciales evitados, que no reflejan necesariamente un desembolso financiero inmediato para la empresa. Estos beneficios se consideran bajo el principio de prudencia financiera, reconociendo que no constituyen flujo de caja real, sino que aportan valor estratégico y potencial a la sostenibilidad y continuidad de la empresa.

De esta forma se determina que el propósito de este cálculo es la de ofrecer una visión cuantitativa del valor potencial que se puede generar al invertir en el talento y en la planificación de la sucesión, como apoyo para la toma de decisiones estratégicas.

Resaltar, además, que los resultados son proyecciones fundamentadas en información disponible y en buenas prácticas empresariales.

Tabla 51. Supuestos utilizados para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)

Concepto	Valor	Unidad	Fuente
N° de puestos críticos alto identificados	2	Puestos estratégicos	Definido en la propuesta del plan de sucesión
N° de sucesores preparados	1 x puesto	Sucesor por puesto	Definido en la propuesta del plan de sucesión
Salario medio mensual por puesto	2,416.50 €	Euros x años	INE, 2 trimestre (2025).
Salario medio anual por puesto	28,998.00 €	Euros x año	salario mensual x12 meses
Costo por remplazo externo por puesto	1.5 x 28998 =43497 €	150% x Euros/puesto=	IEGD 2024/ costo conservador de 150% salario anual
Vacancia media de puestos España	(43-55)= Supuesto a usar 50	Días/supuesto	Datos de benchmarks proyectivo calculado a partir de The Conference Board of Canada, (2023) = 43.8 días y Society for Human Resource Management, (2025) mes y medio =50 a 55 días
Días laborales España	1750.3/7.5=233	Horas laboradas año/horas día=	Supuesto calculado según datos de la Revista Forbes España (2025).
Perdida por conocimiento crítico	5%-20% salarial= 10% supuesto	% conocimiento	Supuesto proyectivo
Costo total del plan de sucesión 5.0	18,442.75 €	Total euros	Definido en la propuesta del plan de sucesión
Periodo de análisis	Enero 2026 a diciembre 2027	2 años	Cronograma propuesto

Fuente: Elaborado para este estudio

En este punto es indispensable aclarar que los supuestos utilizados en la tabla anterior para el costo por remplazo externo por puesto, la duración de vacancia media en España y el utilizado como pérdida de conocimiento crítico se emplean como una referencia del mercado en general y de benchmarks empresarial para lograr estimar un valor económico potencial que se pueda relacionar con la implementación del plan 5.0. Sin embargo, en el contexto real de una empresa pyme de carácter familiar estos conceptos no siempre se traducen en desembolsos financieros directos, tratándose más como riesgos operativos evitados y costos de oportunidad, por lo tanto, se tratarán de manera diferenciada para el cálculo del ROI.

Tabla 52. Indicadores para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)

Indicadores	Concepto	Cálculo	Beneficio	Fuente datos
Coste de reemplazo externo evitado	Representa el beneficio potencial que se encuentra asociado por evitar tener que contratar externamente los puestos críticos	Coste de remplazo externo X N° de sucesores listos	43447 € X 2= 86994 €	Calculo x coste de reempazo
Reducción del tiempo de vacancias	Representa el beneficio operativo potencial asociado a la disminución de los periodos de tiempo donde el puesto queda sin ser cubierto	Salario anual/233 días laborales= Coste por día vacante	28998/233= 124.45 € por día	Datos de benchmarks proyectivo calculado a partir de The Conference Board of Canada, (2023) = 43.8 días y Society for Human Resource Management, (2025) mes y medio =50 a 55 días
		Coste por día vacante X Tiempo de vacancia X N° de sucesores = Beneficio por vacancia evitada	124.45 x 50 x 2= 12445 €	
Preservación de conocimiento crítico	Representa el beneficio estratégico asociado a la perseveración de conocimiento, evitando la pérdida de Know-how, en los procesos, normativas, clientes y proveedores	Salario anual X % conocimiento perdido=	28998x0.10%= 5799.6 €	Datos del supuesto por % conocimiento
Total estimado de beneficio potencial			105238.6 €	

Fuente: Elaborado para este estudio

La tabla anterior incorpora indicadores con beneficios de distinta naturaleza económica, que como se mencionó anteriormente, no necesariamente se materializan como ahorros financieros directos, sino que se enfocan en los costos de oportunidad y beneficios estratégicos para la empresa, como el coste de remplazo externo evitado y el de preservación de conocimiento crítico, los cuales sirven como base para estimar el valor económico potencial de este plan de sucesión. Estos serán tratados aplicando el enfoque de prudencia financiera.

Con este objetivo de aplicar el enfoque de prudencia financiera, considerado lo anterior, se presenta a continuación el análisis del ROI (social/cualitativo valorizado) desde dos escenarios distintos, en primer lugar, un escenario potencial que contempla la totalidad de los beneficios estimados. Un segundo escenario conservador, que integra únicamente aquellos beneficios con una mayor probabilidad de poder materializarse de forma económica directa.

Calculo del ROI (social/cualitativo valorizado) escenario potencial

Total, beneficio cuantificable: 105238.6 €

Total, costo del plan: 18442.75€

Formula general ROI =

Beneficios totales-coste total de la inversión/ Coste total de la inversión =

$$105238.6-18442.75=86795.85 /18442.75=4,7062 \times 100= 470.6\%$$

Escenario conservador del ROI (social/cualitativo valorizado)

Para la construcción de este escenario, se analiza la naturaleza económica de cada uno de los beneficios considerados para el cálculo anterior llamado escenario potencial, determinando que en este nuevo escenario conservador se tomará en cuenta únicamente aquellos que representen una mayor probabilidad de convertirse en ahorro económico efectivo: el costo de remplazo externo evitado y la reducción por tiempo de vacancia. Excluyendo el beneficio asociado a la preservación de conocimiento por considerarse un benéfico cualitativo intangible y no monetizado directamente. De esta manera, este escenario ofrece de forma prudente una visión más cercana a un ROI financiero.

Por consiguiente, y con el objetivo de aplicar el enfoque de prudencia financiera, en este escenario se reconoce únicamente una parte de los beneficios estimados económicamente. Estableciendo como criterio de reconocimiento el 50% adoptando una postura conservadora

sobre dichos beneficios con mayor probabilidad ahorro. Este porcentaje puede representar un valor más realista de la posible materialización de forma parcial de los beneficios en el contexto de una empresa pyme de carácter familiar.

Tabla 53. *Indicadores en el escenario conservador para el cálculo del ROI (social/cualitativo valorizado)*

Concepto	Beneficio estimado	Beneficio conservador
Costos por reemplazo externo evitado	86,994.00 €	43,497.00 €
Reducción por el tiempo de vacancia	12,445.00 €	6,222.50 €
Beneficio por preservación de conocimiento crítico	5,799.60 €	- €
Total de beneficio cuantificable	105,238.60 €	49,719.50 €
Costo total del plan	18,442.75 €	18,442.75 €

Fuente: Elaborado para este estudio

Calculo del ROI (social/cualitativo valorizado) escenario conservador

Total, beneficio cuantificable: 49719.50 €

Total, costo del plan: 18442.75€

Formula general ROI =

Beneficios totales-coste total de la inversión/ Coste total de la inversión =

$$49719.50-18442.75= 31276,75€ / 18442.75= \mathbf{1,6958} \times 100= \mathbf{169,58\%}$$

Este análisis financiero demuestra que, según las estimaciones sobre la propuesta del plan de sucesión 5.0, esta es viable económicamente y representa una inversión estratégica y justificada. Ya que los beneficios totales obtenidos del ahorro por reemplazos externo, reducción de tiempos de vacancia y por preservar el conocimiento crítico superan los costos totales proyectados para el plan de sucesión, desde los diferentes escenarios propuestos. En este sentido, el escenario potencial del ROI (social/cualitativo valorizado) arroja un 470,6% mostrando resultados positivos ante la inversión, asimismo, al aplicar el principio de prudencia financiera en el escenario conservador, se obtiene un ROI (social/cualitativo valorizado) de 169,58%, lo que indica que aún se mantiene favorable, esto refuerza la solidez económica de la propuesta, valorando más allá de solo el retorno cuantitativo. Además, aporta valor estratégico en la empresa al impactar la operativa y garantizar la capacidad de identificación y preparación de liderazgo, lo que puede contribuir a la sostenibilidad de la empresa.

8. CONCLUSIONES

Durante este trabajo se desarrolló un plan de sucesión basado en liderazgo 5.0 para la identificación y desarrollo de talento en la empresa Agrométodos S.A. el cual se abordó en varios momentos clave, desde la identificación de las necesidades estratégicas que presenta la empresa hasta el diseño del modelo de sucesión propuesto.

A partir del diagnóstico del contexto de la empresa, se pudo concluir que las prácticas de gestión del talento relacionadas a los procesos de sucesión constituyen un pilar indispensable dentro de las organizaciones, en especial, empresas en crecimiento como es el caso de Agrométodos, garantizando su continuidad operativa, el desarrollo de liderazgo y la sostenibilidad, aspectos relevantes en el marco del entorno actual en el que se desenvuelven.

El desarrollo del modelo propuesto evidencia la necesidad de que estos procesos se realicen por medio de un plan estructurado que permita no solo garantizar la continuidad, sino que se realicen de manera objetiva, con base en evidencias y no en supuestos subjetivos, permitiendo que sean sostenibles en el tiempo. Además, se resalta la importancia de que se contemplen características demandadas por el entorno actual, para garantizar se adapte a las necesidades reales, como lo fueron las características 5.0.

Derivado del análisis estratégico, otro de los aspectos relevantes hallado sobre la importancia de un plan de sucesión para la identificación de talento desde el modelo 5.0 es que, al permitir identificar el nivel de criticidad de cada puesto, se obtiene un camino orientativo hacia dónde deben dirigirse los esfuerzos según su impacto o riesgo para la compañía. Además, su estructura lógica permite identificar el potencial interno, evaluar sus brechas y ofrecer un plan de desarrollo personalizado, lo que prepara a los sucesores para asumir las necesidades específicas necesarias y evita riesgos asociados por rotación, vacancias o fuga de cerebros, este último aspecto de gran relevancia debido a la necesidad de contar con perfiles cualificados y la dificultad para remplazarlos que existe en el mercado actualmente.

Como resultado del diagnóstico y análisis realizados, se diseñó un plan de sucesión basado en las competencias del liderazgo 5.0, el cual logró evidenciar que un plan estructurado representa una estrategia fundamental para profesionalizar los procesos de gestión del talento, en especial en empresas como Agrométodos que no cuentan con un departamento

de RRHH formal, que por medio de la conformación de unidades estratégicas con ayuda de la estructura del plan de sucesión podrá generar gobernanza para ser implantado posteriormente a toda la organización.

Con respecto a la objetividad de la propuesta, se reafirma la importancia de implementar métricas e indicadores definidos, con el fin de medir los avances, la calidad y el impacto real que tienen las acciones aplicadas dentro de un plan de sucesión, que permita dar trazabilidad y generar planes de mejora para su efectividad.

La propuesta también mostró que esta puede ofrecer beneficios a toda la organización de forma directa a quienes participan del plan y su implementación, así como de forma indirecta a todos los equipos de trabajo, socios, clientes y proveedores.

Finalmente, derivado del cálculo del ROI (Social/cualitativo valorizado) para el plan 5.0, se puede concluir que un plan de sucesión ofrece un impacto financiero positivo para la empresa que lo aplique, siempre y cuando se siga su estructura. Aunque los valores utilizados para este estudio fueron datos estimados obtenidos de múltiples fuentes y supuestos técnicos, no de datos reales de la empresa, las proyecciones mostraron que su impacto es beneficioso, lo que respalda la propuesta de un plan de sucesión estructurado como lo es el modelo 5.0.

En conclusión, todos estos hallazgos encontrados confirman que un sistema de gestión del talento como lo es el plan de sucesión, no solo permite reducir riesgos operativos e identificar un sucesor, sino que genera un valor estratégico a largo plazo, en diferentes áreas, económica, estructural y humana para la empresa.

9. LIMITACIONES

El trabajo, si bien intento el abordaje de forma exhaustiva y detallada de los pasos y etapas necesarios para la propuesta del plan de sucesión 5.0, se reconocen ciertas limitaciones en el desarrollo del mismo, asociadas al contexto y la naturaleza del estudio. Las cuales deben ser consideradas dentro de su interpretación final y su futura implementación.

Debido al carácter metodológico de este estudio y a que no se tuvo acceso a datos e información interna de la empresa, sensibles o históricos de forma directa, esta propuesta se elaboró utilizando algunos datos proyectivos y supuestos técnicos. Otro aspecto relevante, es que tampoco se contó con algunos datos exactos como del % de pérdida de conocimientos críticos, de vacancia media de puestos y costos por reemplazo en España, por lo que se hizo uso de buenas prácticas e investigación de benchmarks para generar supuestos conservadores para el cálculo sobre indicadores de beneficio. Si bien, no se contó con datos exactos, las proyecciones realizadas aportan validez y consistencia metodológica a la propuesta.

Esto a su vez conlleva a otra limitante a considerar para su futura implementación, esta se relaciona con las herramientas y metodologías estandarizadas propuestas dentro del plan, las cuales han sido adaptadas al contexto de Agrométodos según los datos investigados, con el fin de responder a su necesidad de identificación y desarrollo de líderes. Por lo que su efectividad real dependerá de los factores reales, humanos y de la organización, que no han logrado ser controlados para este estudio.

Otra limitación que debe ser tomada en cuenta es que el plan propuesto, se enfoca específicamente en la sucesión del talento dentro de Agrométodos para puestos críticos, lo que implica que las conclusiones y hallazgos estén orientados sobre estas variables de estudio.

Finalmente, dentro de las limitaciones prácticas, la propuesta se basa en su mayoría en la utilización de recursos internos, sin recurrir a gastos por desembolsos externos, lo que debe verse como una posible limitante si no se cuenta con los mismos dentro de la empresa.

Por lo anterior, se puede sintetizar que, aunque la propuesta del modelo de plan de sucesión 5,0 ofrece un marco integral, metodológico y estratégico, requerirá de adaptaciones futuras para su implementación.

10. RECOMENDACIONES

A partir de las limitaciones reconocidas para este estudio se sugieren las siguientes recomendaciones para su futura implementación y nuevas investigaciones complementarias.

Derivado de que esta propuesta se realizó a partir de datos externos de la empresa, de proyecciones y supuestos técnicos, se recomienda que la primera fase de implementación real incluya una auditoría de datos internos, que permita validar los supuestos utilizados para la elaboración del plan, como los perfiles de los puestos críticos, las estimaciones de presupuesto como horas hombre y otros indicadores utilizados. Para asegurar así, una mayor precisión en los cálculos del ROI (Social/cualitativo valorizado) y la efectividad de la metodología que depure los datos y adapte la propuesta al entorno real de la empresa.

Además, se recomienda la recopilación de la información real sobre los supuestos de vacancias, costos de remplazo, rotaciones y pérdidas de conocimiento, así como datos fieles de los costos totales que implicarían realmente su implementación.

También para futuras investigaciones se recomienda ampliar el modelo a toda la organización y no limitarse únicamente a los puestos críticos, esto puede abrir un panorama más claro e integral para la empresa.

Considerando que la propuesta inicialmente se basa únicamente en el uso de recursos internos se sugiere que conforme el sistema madure y avance su complejidad, se valoren otras alternativas como externalizar parcialmente funciones técnicas, o bien, la contratación de un especialista que disminuya la carga operativa, evitando que esta se convierta en un peso mayor para las unidades encargadas y ponga en riesgo la viabilidad del plan.

Además, se recomienda se evalúe la posibilidad de integrar el uso de otros recursos externos en caso de necesidad o bien, con el fin de ampliar la propuesta a recursos más tecnológicos adaptados al entorno 5.0 que no solo sirvan para la implementación del plan, sino que le proporcionen agilidad e innovación. Esto también, puede incluir el integrar programas de desarrollo más modernos que contemplen asesorías, coaching, portales de aprendizaje gamificado, software para el seguimiento y recopilación de datos y metodologías de feedback, asegurando mayor efectividad y sostenibilidad del plan.

Finalmente, se recomienda seguir mecanismos continuos de evaluación y revisión periódicas del plan, que permitan adaptar el modelo 5.0 a la empresa, tomando en cuenta su cultura y sus necesidades específicas reales. Esto permitirá posteriormente convertir el plan en un proceso dinámico y un mapa vivo del talento dentro de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aarons, G. A. (2006). Liderazgo transformacional y transaccional: Asociación con actitudes hacia la práctica basada en la evidencia. *Servicios Psiquiátricos*, 57(8). 1162-1169
doi: 10.1176/appi.ps.57.8.1162
- Abed Alhameed, A. A., & Emeagwali, O.L. (2026). Liderazgo digital estratégico para la transformación sostenible: Los roles de la agilidad organizacional, la digitalización y la cultura en el impulso de un rendimiento superior. *Sostenibilidad*, 18(2), 837.
<https://doi.org/10.3390/su18020837>
- Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C.A., Andino Chancay, T.S., & Rodríguez López, V.E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4). Visor Redalyc - Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares
- ADEN. (2025, 20 de febrero). ¿Qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades más importantes de un líder en 2025? Red Educativa ADEN. ¿Qué es el liderazgo? Cualidades más importantes de un líder
- AEFA. (2025, 5 de mayo). *El consumo y la producción ecológica en España*. AEFA Asociación Española de Fabricantes de Agronutrientes. El consumo y la producción ecológica en España | AEFA - Asociación Española de Fabricantes de Agronutrientes
- AgroDifusión. (2022, 29 de setiembre). *ENTREVISTA Víctor Frías, gerente de Agrométodos* [Video]. Youtube. ENTREVISTA || Víctor Frías, gerente de Agrométodos
- Agrométodos. (2023, 22 de marzo). *AGROMÉTODOS. Una Historia de Crecimiento* [Video]. Youtube. AGROMÉTODOS. Una Historia de Crecimiento - YouTube

Agrométodos. (s.f). *Desde 1986 acercando la investigación al agricultor*. Agrométodos.

<https://www.agrometodos.com/nosotros/>

Agrométodos. (s.f). *Gama de productos de origen natural*. Agrométodos. Nuestros productos

- Agrometodos

Agrométodos. (2024, 30 de setiembre) *Agrométodos en la edición 2024 de Fruit Attraction*.

Agrométodos. Agrométodos en la edición 2024 de Fruit Attraction - Agrometodos

Agrométodos S.A. (2019, 3 de junio). *Carta de política del Sistema de Gestión de Calidad,*

Medio Ambiente y Seguridad (Revisión 01, p. 1). <https://www.agrometodos.com/wp-content/uploads/2025/07/Politica-SGCMA.pdf>

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). El impacto de la implementación de prácticas de gestión del

talento en el rendimiento organizativo sostenible. *Sostenibilidad*, 12(20), 8372.

<https://doi.org/10.3390/su12208372>

Analistas Económicos de Andalucía. (2024). *El sector agrario y la industria alimentaria en*

España: Principales rasgos y análisis regional en 2023 (Informe técnico). Analistas

Económicos de Andalucía. <https://www.analistaseconomicos.com/system/files/el-sector-agrario-industria-alimentaria-en-esp%C3%B1a-2023.pdf>

Anos, C. (2025). Ensuring leadership continuity: An integrative review of succession planning,

leadership development and organisational memory. *Edelweiss Applied Science and*

Technology, 9(5), 2869-2877 DOI:10.55214/25768484.v9i5.7607

Atwood, C. (2020). *Succession Planning Basics* (2nd Ed.). Association for Talent Development.

- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. & Staffelbach, B. (2011) Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539. DOI:10.1504/EJIM.2011.042177
- BIOVEGEN. (2020, 2 de abril). Agrométodos S.A. Plataforma Tecnológica Española de Biotecnología Vegetal. AGROMÉTODOS S.A. - Biovegen
- Brymer, E., & Gray, T. (2006). Effective leadership: Transformational or transactional? *Journal of Outdoor and Environmental Education*, 10, 13-19.
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF03400835>
- Carrera González, K. R., Dume Candelario, D. E., Dáger López, E. J., Dume Candelario, B. A., & Candelario Arévalo, J. M. (2024). Metodología MEFE-MEFI: Una herramienta de análisis estratégico para pymes. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(5), 2423-2441. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global talent management: A critical review and research agenda for the new organizational reality. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 393–421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Cámara de Comercio de España. (2025). *Cuadernos del mercado de trabajo (N.º 13): Desajustes entre formación y empleo en el mercado laboral español: Evidencias de la encuesta del programa PICE (2017–2025)*. Desajustes entre formación y empleo en el mercado laboral español: evidencias de la encuesta del programa PICE (2017–2025) de la Cámara de Comercio de España

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Comisión Europea. (2020). *Estrategia de la UE sobre la biodiversidad de aquí a 2030: Reintegrar la naturaleza en nuestras vidas* (COM (2020) 380 final). Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. EUR-Lex - 52020DC0380 - EN - EUR-Lex

Comisión Europea. (2021). *Industry 5.0: Towards a sustainable, human centric and resilient European industry*. Publications office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/308407>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. CONEVAL
MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Correa Meneses, j. S., Rodríguez Córdoba, m. D. P., & Pantoja Ospina, M. A. (2018). Liderazgo ético en las organizaciones: una revisión de la literatura. *AD-minister*, (32), 57-82.
<https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.3>

Corona, J. I. M., Almón, G. E. P., & Garza, D. B. O. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: Propuesta desde el enfoque investigativo. *Revista Ra Ximhai*, 19(1), Article 1. DOI:10.35197/rx.19.01.2023.03.jm

Cusí, E., & Giménez, S. (2025). *La gestión de riesgos para el buen gobierno de la empresa familiar* (Cuaderno de trabajo 2/2025). Cátedra de la Empresa Familiar, Universidad de València. Catedra empresa_Gestionriesgos_DEF.pdf

- Dalmau, R. M. (2022). *El giro ecocéntrico en Naciones Unidas y en la Unión Europea: La Agenda 2030 y el Pacto Verde Europeo*. Pireo.
- Day, D. V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- Deloitte. (2025). *Convertir las tensiones en triunfos: Ayudar a los líderes a transformar la incertidumbre en oportunidad. Tendencias globales de capital humano 2025 [Informe]*.
Deloitte Insights DI_2025-Global-Human-Capital-Trends
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel psychology*, 64(1), 7-52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). México: Pearson
- Del Río-Cortina, J. L., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Ingeniería y Universidad*, 33(2), 13-20. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- España. (2023, 21 de noviembre). *Real Decreto 829/2023, de 20 de noviembre, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales* (BOE-A-2023-23537) *Boletín Oficial del*

Estado. BOE-A-2023-23537 Real Decreto 829/2023, de 20 de noviembre, por el que se reestructuran los departamentos ministeriales.

Estela , R. P. (2020). *Investigación Própositiva. Noveno ciclo, módulo 1*. CALAMEO. 2 Modulo
1 Investig Propositiva

Freire, C., & Goncalves, J. (2021). La relación entre el liderazgo responsable y el comportamiento de ciudadanía organizacional en la industria hotelera. *Sostenibilidad*, 13(9), 4705. <https://doi.org/10.3390/su13094705>

Forbes España. (2025, 10 setiembre). *La subida salarial en convenio escala en agosto al 3,50 % y la jornada media semanal se sitúa en 38,3 horas*. Forbes España. La subida salarial en convenio escala en agosto al 3,50% y la jornada media semanal se sitúa en 38,3 horas - Forbes España

García Martínez de Morentín, C. (11 julio, 2023). *Agronutrientes, bioestimulantes y fitosanitarios* [Dossier]. AEFA / Valencia Fruits. [dosier-agronutrientes-bioestimulantes-y-fitosanitarios.pdf](https://www.aefa.es/dossier-agronutrientes-bioestimulantes-y-fitosanitarios.pdf)

González, K. R. C., Candelario, D. E. D., López, E. J. D., Candelario, B. A. D., & Aréval, J. M. C. (2024). Metodología MEFE-MEFI: Una herramienta de análisis estratégico para pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), Article 5. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13708

Gotsch, M. L., Lienhard, S. D., & Schögel, M. (2019). Case Study: Change Management & Leadership at Microsoft. [Caso de estudio]. Studocu. Case Study: Change Management Leadership at Microsoft (MiMM WS20) - Studocu

Hernández, Á. S. (2025). El objeto del derecho agrario en España: Perspectiva y prospectiva.

Revista española de estudios agrosociales y pesqueros, 264, 96-136.

<https://doi.org/10.24197/reeap.264.2025.96-136>

Ibarra, P. (2005). Succession planning. *Public Management*, 87(1), 18-24. untitled

IBS Case Development Centre. (2004). *Succession Planning at GE* (Caso N.º HROB056) [Estudio

de caso]. IBS Centre for Management Development. Planificación de la sucesión en GE

| Estudio de caso de RRHH | Estudios de caso de comportamiento organizacional

IEGD. (2024, 15 de abril). *Rotación – El coste promedio de la rotación es del 100 % del salario*

anual, el 150 % en posiciones técnicas y hasta al 213 % en puestos de alta dirección.

ROTACION – El coste promedio de la rotación es del 100% del salario anual, el

150% en posiciones técnicas y hasta al 213% en puestos de alta dirección. | WEB IEGD

Instituto Nacional de Estadística. (2025, 16 de setiembre). *Encuesta Trimestral de Coste*

Laboral (ETCL): Segundo trimestre 2025. [Nota de prensa]. Nota de Prensa: Encuesta

Trimestral de Coste Laboral (ETCL). Segundo trimestre 2025.

Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Coste laboral por hora efectiva, por comunidad*

autónoma y sectores de actividad (Serie 6062, desde el trimestre 1/2008) [Base de

datos]. Recuperado el 7 de diciembre de 2025 de

<https://ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=6062>

Interempresas Media S.L.U. (2023, 20 de junio). *Agrométodos inaugura en Valencia un nuevo*

almacén logístico y laboratorio. Interempresas.

[https://www.interempresas.net/Grandes-cultivos/Articulos/484091-Agrometodos-](https://www.interempresas.net/Grandes-cultivos/Articulos/484091-Agrometodos-inaugura-en-Valencia-un-nuevo-almacen-logistico-y-laboratorio.html)

[inaugura-en-Valencia-un-nuevo-almacen-logistico-y-laboratorio.html](https://www.interempresas.net/Grandes-cultivos/Articulos/484091-Agrometodos-inaugura-en-Valencia-un-nuevo-almacen-logistico-y-laboratorio.html)

- Islam, M. T., Sepanloo, K., Woo, S., Woo, S. H., & Son, Y.-J. (2025). A review of the industry 4.0 to 5.0 transition: Exploring the intersection, challenges, and opportunities of technology and human–Machine collaboration. *Machines*, 13(4), 267. <https://doi.org/10.3390/machines13040267>
- Jin, Z., Navare, J., & Lynch, R. (2018). The relationship between innovation culture and innovation outcomes: Exploring the effects of sustainability orientation and firm size. *R&D Management*, 49(4), 607–623. <https://doi.org/10.1111/radm.12351>
- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Corporación Universitaria Minuto de Dios. cubierta
- Kühner, C., Hüffmeier, J., & Zacher, H. (2025). Environmental sustainability at work: It's time to unleash the full potential of industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(4), 466-506. DOI: <https://doi.org/10.1017/iop.2025.10015>
- Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M., & Camacho Vera, A. D. (2024). Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento. (U. N. México, Ed.) *Revista Digital Universitaria (rdu)*, 25(6). <http://doi.org/10.22201/ceide.16076079e.2024.25.6.1>
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Novoa, J.C., & Camacho, A. D. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión: Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28), 1-20. 2007-0705-ns-14-28-00201.pdf
- Maak, T., & Pless, N. M. (2021). Responsible leadership. En N. M. Pless & T. Maak (Eds.) *Responsible Leadership* (2.^a ed., pp. 39-60). Routledge. <https://doi.org/10.4324/b22741>

Macías, G. (2022). *El modelo de Liderazgo Situacional*. Academia.edu. (48) El modelo de Liderazgo Situacional

ManpowerGroup. (2025). *Estudio ManpowerGroup: Desajuste de talento 2025*.
https://www.diariodetransporte.com/wpcontent/uploads/2025/08/ManpowerGroup_Desajuste-de-Talento-2025.pdf

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2023, 11 de octubre). *La agricultura ecológica gana terreno en España al incorporar 316.550 nuevas hectáreas en 2023, un 12 % más que en 2022*. La agricultura ecológica gana terreno en España al incorporar 316.550 nuevas hectáreas en 2023, un 12 % más que en 2022

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2024). *La transformación digital del sector agroalimentario vista por sus profesionales*.
<https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/temas/innovacion/digitalizacion/jun-2024-observatorio-transformacion-digital.pdf>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2025). *Estrategia “Siembra, crece y cosecha tu futuro”: Estrategia para impulsar la profesionalización del sector agroalimentario a través de la formación, capacitación y la captación de talento*.
<https://www.mapa.gob.es/dam/mapa/contenido/desarrollo-rural/formacion-congresos-y-jornadas/formacion-agro/estrategia/pdf/estrategia-fa-online-v28.pdf>

Mintarza, J., & Pratono, A. H. (2024). *Socioemotional Wealth Theory: Case Study of Family Businesses in Swiftlet Nest House* (SSRN Scholarly Paper No. 5052486). Social Science Research Network. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5052486>

- Montoriol Garriga, J., & Álvarez Ondina, P. (2025, 30 de septiembre). *El sector agroalimentario español toma impulso en 2025 tras superar los desafíos recientes*. CaixaBank Research. <https://www.caixabankresearch.com/es/analisis-sectorial/agroalimentario/sector-agroalimentario-espanol-toma-impulso-2025-tras-superar>
- Naranjo Gaibor, J. N. (2024). Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos. *Polo del conocimiento*, 9(5). Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos | Naranjo Gaibor | Polo del Conocimiento
- Nestlé Colombia S.A. (2024). *Informe de Creación de Valor Compartido & Sostenibilidad 2024* (Versión final 5.0). Informe de Sostenibilidad 2024 | NESTLÉ® Colombia
- Nestlé S.A. (2011). *The Nestlé management and leadership principles*. Nestec Ltd. Nestle-Management-and-Leadership-Principles-EN.pdf
- Nestlé S.A. (2012). *Política de Recursos Humanos*. Vevey, Suiza: Nestec Ltd. hr_policy_es_pdf.pdf
- OECD. (2024). *Society at a glance 2024: OECD social indicators*. OECD publishing. Society at a Glance 2024 (EN)
- Ovejero Bernal, A. (2007). *Las relaciones humanas: psicología social teórica y aplicada*. Biblioteca nueva. 501. LAS RELACIONES HUMANAS-PSICOLOGIA-1-133 (1).pdf
- Palacios Plaza, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: Cómo llegar al ROI de la formación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Palomo, E. (2024, octubre-noviembre). Entrevista a Francisco Casanova, responsable comercial de Agrométodos en Castilla y León. *Empresa Agraria*, (89), 40–41.

<https://www.empresaagraria.com/wp-content/uploads/2024/11/EMPRESA->

[AGRARIA-89.pdf](#)

Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). Dirección y gestión de recursos humanos por competencias. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Pereira, R., & Dos Santos, N. (2023). Neoindustrialization: Reflections on a new paradigmatic approach for the industry: A scoping review on industry 5.0. *Logistics*, 7(3), 43.

<https://doi.org/10.3390/logistics7030043>

Peñalver, A. (2022). *El líder 5.0: Cómo liderar con éxito las organizaciones en la nueva sociedad digital*. Gestión 2000.

Perdomo Solórzano, F. L., & Montenegro, L. G. (2013). *Planes de sucesión: paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Planes de sucesión : Paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses

Pfiffner, A., & Renk, H.-J. (2007). *Transformational challenge: Nestlé 1990–2005*. Nestlé S.A. 62453_Nestle_UG_eng_Luxus.indd

Prakash, D., Bisla, M., & Rastogi, S. G. (2021). Understanding authentic leadership style: The Satya Nadella microsoft approach. *Open Journal of Leadership*, 10(2), 95-109. (PDF) Comprendiendo el estilo de liderazgo auténtico: El enfoque de Microsoft de Satya Nadella

Prieto Pullido, R. (2024). Editorial: Transformación organizacional: liderazgo, innovación y sostenibilidad en la era digital. *Liderazgo Estratégico*, 14 (1). Editorial: "Transformación organizacional: liderazgo, innovación y sostenibilidad en la era digital" - Dialnet

- Rahmi, K., Gajali, M., Azkiya, R., Khuzaini & Shaddiq, S. (2026). Liderazgo estratégico en la era de la sociedad 5.0: Equilibrio entre el avance tecnológico y la creación de valor social. *JPIM: Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 3(1), 338-347. (PDF) Liderazgo estratégico en la era de la sociedad 5.0: Equilibrando el avance tecnológico con la creación de valor social
- Recalde Aguilar, L. M., Cuzme Palma, C. M., Jara Jiménez , M. M., Cadena Miranda, D. I., Méndez Rivas , E. A., & Muñoz Macías, S. C. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. (S. F. Journal, Ed.) *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530-2542. <https://doi.org/10.46932/SFJDV4N6-025>
- Ripollés Meliá, M. (1991). Matrices Estratégicas: Su utilidad en las PYMES. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*(6), 19-34. Matrices estratégicas: su utilidad en las PYMES - Dialnet
- Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). AMACOM.
- Rodríguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2009). Gestión del conocimiento y sostenibilidad organizacional: Retos para las empresas latinoamericanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 86–103. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842009000400002&script=sci_arttext
- Rodas, M. E. C. (2017). Liderazgo con coaching o líder coach para una nueva generación de directivos corporativos. *Revista REUCA*, (3), 3-6. <https://doi.org/10.5377/REUCA.V0I3.5960>

Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., Zapata Rotundo, G. J., & Armas Calderón, W. J.

(2023). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, 52, 219–255. EL LIDERAZGO COMO COMPONENTE DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Sánchez-Navarro, J. L., Arcas-Lario, N., Bijman, J., & Hernández-Espallardo, M. (2024). El papel

de las cooperativas agrarias en la mitigación del oportunismo en el contexto del cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad: evidencia empírica de España. *Economía Agrícola*, 12(40). <https://doi.org/10.1186/s40100-024-00332-8> El papel de las cooperativas agrícolas en la mitigación del oportunismo en el contexto del cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad: evidencia empírica de España | Economía Agrícola y Alimentaria | Enlace de la naturaleza de Springer

Sánchez-Quinde, M. A., Proaño-González, E. A., & Urresta-Yépez, R. F. (2024). La

transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales. *Multidisciplinary Collaborative Journal*, 2(2), 30-44. <https://doi.org/10.70881/mcj/v2/n2/34>

Santos, F. M. V., Cedeño, J. P. V., Meléndez, J. G. P., & Borbor, F. J. R. (2024). Optimización de

objetivos estratégicos en emprendimientos: Un enfoque basado en la matriz CAME. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12696

Sam, M. J. (2020). Redefining Performance Evaluation: General Electric, Deloitte and Adobe.

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 20(17), 1–5. <https://doi.org/10.34257/GJMBRAVOL20IS17PG1>

Sarli, R. R., Gonzáles, S. L., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA: Una herramienta necesaria.

Revista de la Facultad de Odontología (UNCuyo), 9(1), 17-20. sarlirfo-912015.pdf

Sociedad Española de Agricultura Ecológica/Agroecología (SEAE). (2019). *Evidencias científicas*

sobre la producción ecológica: Argumentos para el cuidado de nuestra salud y del planeta desde la producción ecológica [Informe]. Evidencias-cientificas-produccion-ecologica-vd.pdf

Society for Human Resource Management (2025). *2025 Recruiting Executives Benchmarking:*

Insights to Maximize Recruitment [Informe].

<https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/2025-recruiting-benchmarking-report.pdf>

Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications*. John

Wiley & Sons.

Suntsova O. (2024). Transformación digital de la economía global: Desafíos y oportunidades.

Sistemas financieros y de crédito: perspectivas de desarrollo. No3(14) 87-100.

[https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-\(PDF\)](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-(PDF)) Transformación digital de la economía global: desafíos y oportunidades

Suhermin, Zahro, M., Mahargiono, P. B., & Rahayu, R. (2025). Leadership 5.0 and strategic

agility: Tourism MSME strategy for sustainable competitiveness. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(4), 45-54

<https://doi.org/10.22495/cgsrv9i4p4>

- Tenesaca, C. (2016). *Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA: un apoyo a la toma de decisiones gerenciales* [Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7965>
- Tereshchenko, E., Salmela, E., Melkko, E., Phang, R. S., & Happonen, A. (2024). Estrategias y capacidades emergentes para la cooperación entre universidades e industria: oportunidades para que las MIPYMES y las universidades mejoren la colaboración. Revisión bibliográfica 2000-2023. *Revista de Innovación y Emprendimiento*, 13(28). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00386-4> Estrategias y capacidades emergentes para la cooperación entre universidades e industria: oportunidades para que las MIPYMES y las universidades mejoren la colaboración. Revisión bibliográfica 2000–2023 | Revista de Innovación y Emprendimiento | Enlace de la naturaleza de Springer
- The Conference Board of Canada. (2023). *HR Metrics Benchmarking 2023: Trends in engagement and evolving work practices* [Informe, acceso restringido]. HR Metrics Benchmarking 2023: Trends in Engagement and Evolving Work Practices
- Universidad Internacional de La Rioja UNIR. (2024). *Briefing de la empresa Agrométodos*. [Documento interno no publicado]. Universidad Internacional de La Rioja España.
- Venegas V, D.M. (2015). *El Liderazgo: Una herramienta empresarial para la competitividad* (Trabajo de grado). Universidad Cooperativa. Facultad de Administración Arauca Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/5bf19ada-f5ee-4f99-8d12-d39c4741fc4b/content>

- Velásquez Martínez, A., & Baquerizo Ortiz, M. (2025). Liderazgo 5.0: Humanizando la era de la tecnología innovadora y transformadora. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 9(5), 6514-6529 https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.20013
- Villalva, M., & Fierro, I. (2017). El liderazgo democrático: Una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2 (4), 155-162.
DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>
- Warner Soderholm, G., & Kuoppamaki, M. (2025). Más allá de la industria 5.0: Liderazgo 5.0 impulsando organizaciones preparadas para el futuro. *Empresas*, 5(4), 56.
<https://doi.org/10.3390/businesses5040056>
- Welch, J., & Welch, S. (2005). *Winning*. Harper Business.
- Weber, E., Krehl, E. H., & Büttgen, M. (2022). The digital transformation leadership framework: Conceptual and empirical insights into leadership roles in technology-driven business environments. *Journal of Leadership Studies*, 16(1), 6-22.
<https://doi.org/10.1002/jls.21810>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed). Los Angeles: SAGE Publications
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.
DOI:10.5539/ijbm.v7n24p52
- Zizic, M. C., Mladineo, M., Gjeldum, N., & Celent, L. (2022). De la Industria 4.0 a la Industria 5.0: Una revisión y análisis del cambio de paradigma para las personas, la organización y la tecnología. *Energías*, 15(14), 5221. Doi: 10.3390/en15145221

