

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA  
METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO – AGUA DE  
QUITO**

**FREDDY MARCELO MONTA CHALCO**

**DIRECTOR: MGTR. FRANCISCO VICENTE SOTO PAREDES**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O  
RIESGO LABORAL**

**QUITO, NOVIEMBRE – 2023**

**Director:**  
Mgr. Francisco Soto

**Lectores:**  
Mgr. Yolanda García  
Mgr. Carlos Sierra

### **Dedicatoria:**

Primeramente, a Dios que en su Hijo Jesús siempre me acompaña, recordándome a cada momento el “Con amor eterno te he amado; por tanto, te prolongué mi misericordia.” Jeremías 31:3; a mi Madre, por su amor incondicional en toda circunstancia, la primera en creer en mí; a mi Hermana, por su complicidad y gran corazón; a la Familia que Dios me regalo, que con su amor y paciencia hacen que cada día valga la pena vivirlo. Con mucho cariño a mi Papi y mis Tíos, por su apoyo y por enseñarme el camino.

Esta etapa en mi vida fue posible gracias a ustedes, por su apoyo y por permanecer juntos en los momentos más complicados.

Freddy Monta Chalco

### **Agradecimiento:**

Agradezco a los catedráticos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, que durante este tiempo supieron compartir sus conocimientos y experiencias, en especial a mi director Mgrt. Francisco Soto, por su profesionalismo y amistad, demostrado en el desarrollo del presente trabajo de titulación; y finalmente, pero no menos importante a la EPMAPS-Agua de Quito, por la apertura y facilidades prestadas.

Freddy Monta Chalco

## Índice

Director: .....	i
Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. DIAGNÓSTICO DE LA EPMAPS-AGUA DE QUITO .....	6
1.1 Historia.....	6
1.2 Antecedentes.....	7
1.3 Diagnóstico .....	12
2. MARCO CONCEPTUAL .....	24
2.1. Gestión del talento humano.....	24
2.1.1. <i>Competencias</i> .....	27
2.1.2. <i>Modelo de Gestión por Competencias</i> .....	28
2.2. Cargos clave .....	33
2.3. Plan de Sucesión .....	35
2.3.1. <i>Desempeño Superior</i> .....	36
2.3.2. <i>Reputación en el ambiente de trabajo</i> .....	36
2.3.3. <i>Potencialidades</i> .....	36
3. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Introducción.....	41
3.2. Fases para aplicar la metodología .....	43
3.3. Aplicación de las herramientas.....	43
3.4. Revisión de perfiles de cargos .....	50
3.5. Propuesta establecida .....	50
4. PROPUESTA DE ACCIONES DE SUCESIÓN.....	62
4.1. Planificación de la sucesión .....	63
4.2. Beneficios de los Planes de Sucesión. ....	63
4.3. Plan de Sucesión .....	63

4.3.1. Objeto .....	63
4.3.2. Objetivos .....	64
4.3.3. Alcance .....	64
4.3.4. Principios .....	64
4.3.5. Responsabilidad y Autoridad.....	64
4.3.6. Ejecución .....	65
4.3.7. Seguimiento.....	69
CONCLUSIONES .....	70
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS.....	73
APÉNDICE .....	77

## **ÍNDICE DE TABLAS**

**Tabla 1.** Detalle de tipos de cargos EPMAPS-Agua de Quito

**Tabla 2.** Detalle de Competencias y Definiciones

**Tabla 3.** Factores y puntajes de evaluación de cargos

**Tabla 4.** Factores y puntajes de evaluación de cargos

**Tabla 5.** Estadística del Universo

**Tabla 6.** Rangos de Distribución

**Tabla 7.** Detalle de cargos mayor puntuados Procesos Agregadores de Valor

**Tabla 8.** Detalle de cargos mayor puntuados Procesos Habilitantes de Apoyo

**Tabla 9.** Detalle de cargos mayor puntuados Procesos Gobernante y Asesoría

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

**Figura 1.** Línea de Tiempo Historia EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 2.** Misión, Propósito, Visión y Propósito Empresarial EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 3.** Políticas Empresariales EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 4.** Valores Empresariales EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 5.** Reconocimientos EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 6.** Organigrama Estructural Jerárquico Superior EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 7.** Distributivo de Personal EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 8.** Distributivo de Personal Años de Servicios EPMAPS-Agua de Quito

**Figura 9.** Detalle de Perfiles de cargos por Gerencia y Régimen Laboral

**Figura 10.** Formato encuesta factores de valoración y competencias

**Figura 11.** Factores y puntajes de evaluación de cargos

**Figura 12.** Matriz de Valoración cargos clave

**Figura 13.** Registro de Matriz de Valoración de cargos clave

**Figura 14.** Histograma de Frecuencia Cargos Clave

**Figura 15.** Porcentaje de Rangos en Cargos Clave

**Figura 16.** Detalle de frecuencia por rangos clasificados por Gerencia.

**Figura 17.** Frecuencia de rangos por Gerencia

**Figura 18.** Cantidad de cargos dentro del rango mayor puntuado

**Figura 19.** Porcentaje de Cargos Clave por Gerencias

**Figura 19.** Porcentaje de Cargos Clave por Gerencias

**Figura 20.** Matriz de Desarrollo Cargos Clave

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente las organizaciones deben implementar estrategias que garantice la transferencia del conocimiento en cada uno de los procesos empresariales, ya sean estos procesos técnicos, operativos o administrativos, la EPMAPS-Agua de Quito, siendo un monopolio en la prestación de servicios domiciliarios en Quito y sus zonas de influencia, requiere de profesionales y técnicos lo suficientemente preparados, que afronten con efectividad los desafíos del puesto, debiendo precisar que la Empresa se encuentra conformada por una variedad de cargos de todo tipo; sin embargo existen cargos que por su nivel de complejidad y responsabilidad sobresalen de los demás, siendo estos cargos estratégicos para determinado proceso, a los cuales se les considerará como cargos clave. Adicionalmente y dentro de esta perspectiva se debe considerar que dentro de la EPMAPS-Agua de Quito en los próximos 5 años el 9.05% del personal de carrera se encontrará en edad de jubilación, además de la existencia de otro tipo desvinculaciones como: renuncias con y sin incentivo económico y despidos, que de alguna forma podría afectar el normal desenvolvimiento empresarial.

En este sentido una de las prácticas en la gestión del talento humano se refiere al establecimiento de planes de sucesión para los cargos clave o estratégicos; cargos que de no existir complicarían la adecuada gestión y continuidad de los procesos empresariales y por ende la productividad, en este caso afectando directamente en la provisión de los servicios domiciliarios en Quito y sus zonas de influencia, que son atendidos por la EPMAPS-Agua de Quito, siendo necesario la identificación de los cargos estratégicos, el establecimiento de líneas de sucesión en los denominados cargos clave, además del desarrollo del personal de carrera en la adquisición de nuevas competencias, preparando en un mediano plazo a los posibles sucesores, para que adquieran o desarrollen competencias necesarias que garanticen un desempeño adecuado conforme lo requiere nuevo cargo y sus desafíos.

## **ABSTRACT**

Currently, organizations must implement strategies that guarantee the transfer of knowledge in each of the business processes, whether these processes are technical, operational or administrative, in the EPMAPS-Agua de Quito, being a monopoly in the provision of home services in Quito and its areas of influence, requires professionals and technicians sufficiently prepared, who effectively face the challenges of the position having to specify that the Company is made up of a variety of positions of all types; however, there are positions that, due to their level of complexity and responsibility, stand out from the others, these positions being strategic for a certain process, which will be considered key positions. Additionally, and within this perspective, it should be considered that within EPMAPS-Agua de Quito, in the next 5 years, 9.05% of career personnel will be of retirement age in addition to the existence of other types of separations such as: resignations with and without economic incentive and layoffs, which in some way could affect the normal business development.

In this sense, one of the practices in human talent management refers to the establishment of succession plans for key or strategic positions; positions that, if they did not exist, would complicate the proper management and continuity of business processes and therefore productivity, in this case directly affecting the provision of basic home services in the Metropolitan District of Quito, which are served by EPMAPS-Agua de Quito. Therefore, it is necessary to identify strategic positions, establish lines of succession in the so-called key positions, in addition to the development of career personnel in the acquisition of new skills, preparing possible successors in the medium term, to that they acquire or develop necessary skills that guarantee adequate performance as required by the new position and its challenges.

## INTRODUCCIÓN

El mundo se encuentra pasando por la denominada “cuarta revolución industrial”, cada vez las industrias van cediendo a las nuevas tecnologías, hoy las organizaciones se encuentran frente a la exigencia de implementar nuevas tecnologías en sus diferentes procesos, las empresas se ven obligadas a considerar aspectos como automatización, robótica, inteligencia artificial (IA), internet, etc. con la finalidad de crear sistemas autónomos, inteligentes, dando como resultados sistemas más productivos, eliminar reprocesos, disminuir costos operativos, atención inmediata y continua.

La exigencia de mercados globalizados, acceso a nuevas tecnologías e información, tratados de libre comercio, hace que la única diferencia en la sostenibilidad y continuidad de las organizaciones, se evidencia en la calidad de un servicio y/o producto está basada en el capital humano.

Durante esta época la importancia que tienen las personas dentro de las organizaciones, convirtiéndose en una verdadera “ventaja competitiva”, al considerar que cada una de las actividades empresariales son realizadas por personas, se hace importante la gestión del capital humano dentro de las mismas. En este sentido, las organizaciones para ser competitivas a más de los factores tecnológico, político, económico, entre otros, requiere de capital humano calificado y capacitado para enfrentar los desafíos que se le presenten en sus puestos de trabajo, garantizando de esta manera la continuidad de los diferentes procesos y actividades a su cargo.

Dentro de la gestión del capital humano en las organizaciones, parte importante se el perfeccionamiento de las capacidades de sus colaboradores, con la finalidad de identificar y desarrollar a estas para un desempeño superior, para propio beneficio de las personas y de la organización, incentivando que estas alcancen su máximo potencial, especialmente en aquellos puestos que por su complejidad demandan una atención particular, con la finalidad

de garantizar la continuidad en los procesos críticos o estratégicos, siendo necesario el formar o establecer potenciales sucesores.

La EPMAPS-Agua de Quito, es una empresa pública caracterizada por brindar a sus servidores y trabajadores estabilidad laboral y oportunidades de carrera, por tal motivo con el transcurso de los años el personal va concluyendo su vida laboral para acogerse a la jubilación, también existe personal que por otros motivos se desvinculan de la empresa, existiendo dentro de las desvinculaciones profesionales que debido a los años de permanencia han adquirido mucha experiencia y conocimientos en los diferentes procesos operativos, técnicos y administrativos, que en virtud de la práctica diaria han desarrollado el *know how* para la realización de las tareas propias del puesto, personal que conoce al detalle las responsabilidades, funciones o actividades del cargo, que forman parte de los diferentes procesos empresariales, considerando dentro de este grupo a personas que por su desempeño laboral han colaborado en la consecución de metas y objetivos empresariales, personal competente orientada a los resultados, que se desarrolló durante su carrera laboral para desempeñar cargos de importancia e impacto dentro de la EPMAPS-Agua de Quito y que en su ausencia se vería afectada la efectividad de los diferentes departamentos y unidades organizaciones.

En la EPMAPS-Agua de Quito tienen determinados 630 perfiles de cargos de diversa índole, siendo necesario identificar los denominados cargos clave, aquellos que por sus características tienen mayor peso dentro de los diferentes procesos empresariales, al establecer los cargos crítico y personal a desvincularse, permitiría la generación de planes de sucesión focalizados a las áreas críticas de la Empresa, entendiéndose como tales a los puestos que garantizan la cadena de suministro dentro de los procesos agregadores de valor, habilitantes de apoyo y gobernantes, que al ser ocupados por personal no idóneo expondría a que la Empresa se encuentre en una situación vulnerable. Por lo antes mencionado se establece la necesidad de identificar los cargos clave dentro de EPMAPS-Agua de Quito, para generar planes de sucesión, y garantizar la continuidad empresarial.

El presente trabajo tiene el carácter descriptivo, para lo cual se realizará un análisis e interpretación, de las características y propiedades del universo, trabajando sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación. Con este tipo de estudio se pretende en la EPMAPS-Agua de Quito identificar las características, hechos y sucesos presentes y servirá proponer y elaborar una propuesta a la que se sumarán todas las respuestas o soluciones posibles al problema. La investigación se llevará a cabo utilizando un diseño mixto, que es una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para la recopilación y análisis de datos, de acuerdo a los instrumentos utilizados; y, transversal, debido a que la recolección de datos se hará en un lugar y momento determinado; muestral ya que se estudiará a sub grupos; y, no experimental porque implica la observación de los hechos en su condición natural sin ninguna manipulación de variables.

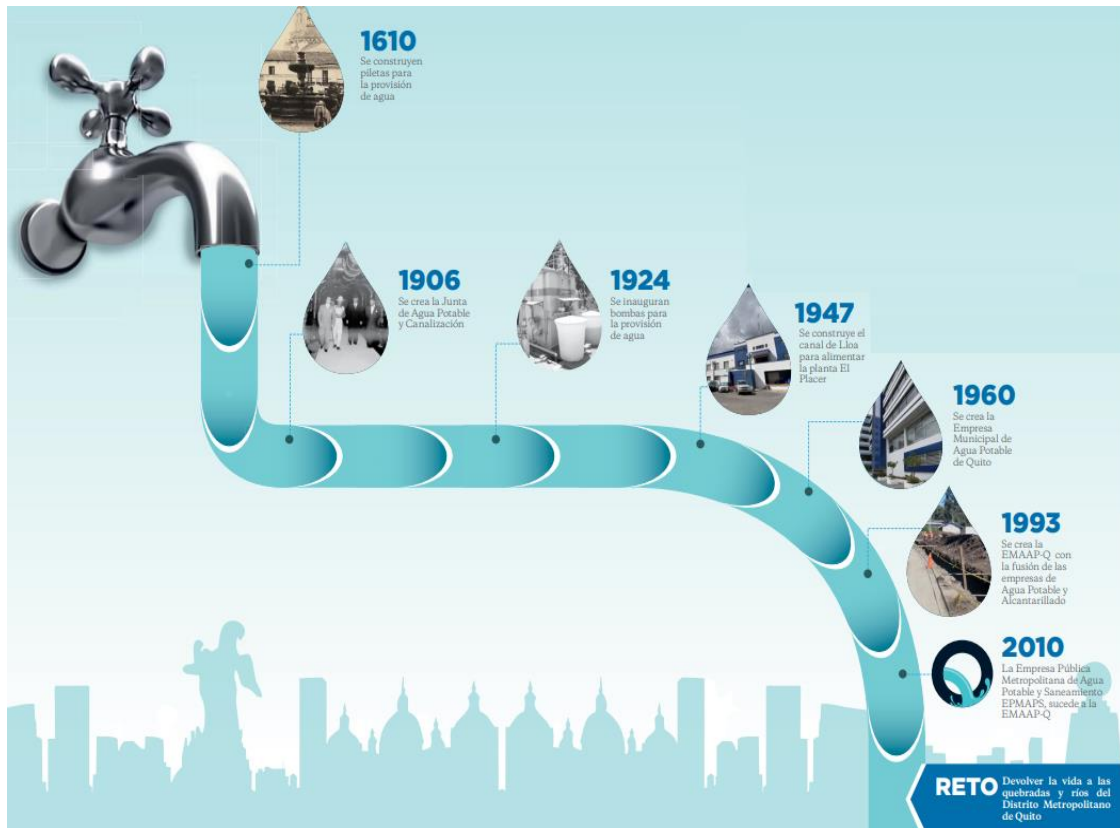
## **1. DIAGNÓSTICO DE LA EPMAPS-AGUA DE QUITO**

### **1.1 Historia**

La Memoria de Sostenibilidad de EPMAPS-Agua de Quito (2012), relata su historia, misma que inició hace 64 años de vida institucional; sin embargo, para referirnos a la historia "del agua" en la ciudad de Quito, es necesario retroceder a los propios orígenes de la ciudad, asentados principalmente en las laderas, quienes se abastecían del agua de las lagunas y pantanos existentes en Turubamba e Ñaquito, alimentadas estas por deshielos del Pichincha y del Antisana.

El referido documento, Memoria de Sostenibilidad de EPMAPS-Agua de Quito (2012) indica que los incas edificaron los primitivos sistema de abastecimiento de agua, mismo que se captaba desde las faldas de Pichincha, posteriormente a la conquista los españoles se construyeron lo que hoy conocemos como la Catedral Metropolitana y la pileta de la Plaza Mayor; para 1960 se estableció la construcción de piletas para el abastecimiento público de agua y, en 1902, las autoridades de esa fecha ordenaron la construcción de infraestructuras para brindar el servicio de agua potable una planta en la ciudad de Quito, para el año de 1906, se instituyó las Juntas para el agua potable y la denominada canalización posteriormente llamado alcantarillado; y, fue en 1915 el Concejo de Quito asumió el suministro del líquido vital.

La EPMAPS-Agua de Quito (2012) establece en su Memoria de Sostenibilidad la línea de tiempo de la evolución de la EPMAPS como institución.



**Figura 1.** Línea de Tiempo Historia EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: Memoria de Sostenibilidad 2012

## 1.2 Antecedentes

La EPMAPS-Agua de Quito, es una organización creada para brindar servicios básicos domiciliarios, actualmente encargada de la provisión de agua potable, saneamiento, descontaminación y tratamiento de ríos y cuidado de las quebradas en la ciudad de Quito y zonas de influencia.

La EPMAPS-Agua de Quito comprometida en garantizar la continuidad y calidad de los servicios que brinda en los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito tiene como base una Estrategia Competitiva determinando aspectos como visión, misión, políticas, valores organizacionales y propósito, operando con excelencia, liderazgo, eficiencia en costos, calidad y disponibilidad. La EPMAPS-Agua de Quito, se encuentra comprometida en la implantación de políticas y acciones correspondientes a los 10 principios universales, en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y

anticorrupción, sustentando su accionar en el Pacto Global de las Naciones Unidas, marco legal vigente, normativa interna y el Código de Buen Gobierno Corporativo.



**Figura 2.** Misión, Propósito, Visión y Propósito de la EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: EPMAPS-Agua de Quito, Memoria de Sostenibilidad 2022



**Figura 3.** Políticas Empresarial EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: EPMAPS-Agua de Quito, Memoria de Sostenibilidad 2022



**Figura 4.** Valores EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: EPMAPS-Agua de Quito, Memoria de Sostenibilidad 2022

La Empresa se encuentra comprometida con la implementación de prácticas relacionadas con el fortalecimiento de la planificación estratégica, afirmando principios éticos y de sostenibilidad corporativa, cumplimiento del marco jurídico, transparencia de la generación y difusión de la información, establecimiento de la estructura de gobierno; así como identificación y gestión de los diferentes tipos de riesgos. El ejercicio de EPMAPS-Agua de Quito está enmarcado por un modelo de gestión, normado por el Mandato Constitucional como base, la Planificación Territorial del DMQ y su Planificación Estratégica, Técnica y Financiera; además de las prácticas de Buen Gobierno Corporativo y Sostenibilidad.

En virtud de lo anteriormente señalado la EPMAPS-Agua de Quito tiene a su haber varias certificaciones y reconocimientos que validan sus esfuerzos en la gestión de cada uno de sus procesos ubicándola a la vanguardia de las empresas del sector, comprometida con la mejora continua, procurando de esta manera identificar oportunidades de mejora.

Dentro de los varios logros y/o certificaciones alcanzadas por la EPMAPS-Agua de Quito, se citan a: Conformidad Sello de Calidad INEN, Evaluación AquaRating, Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiente, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, Sistema de Gestión Antisoborno y Reconocimiento Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia. Mención especial merece la recertificación AquaRating, que consiste en la implementación de una herramienta de medición y mejora del desempeño, desarrollada y

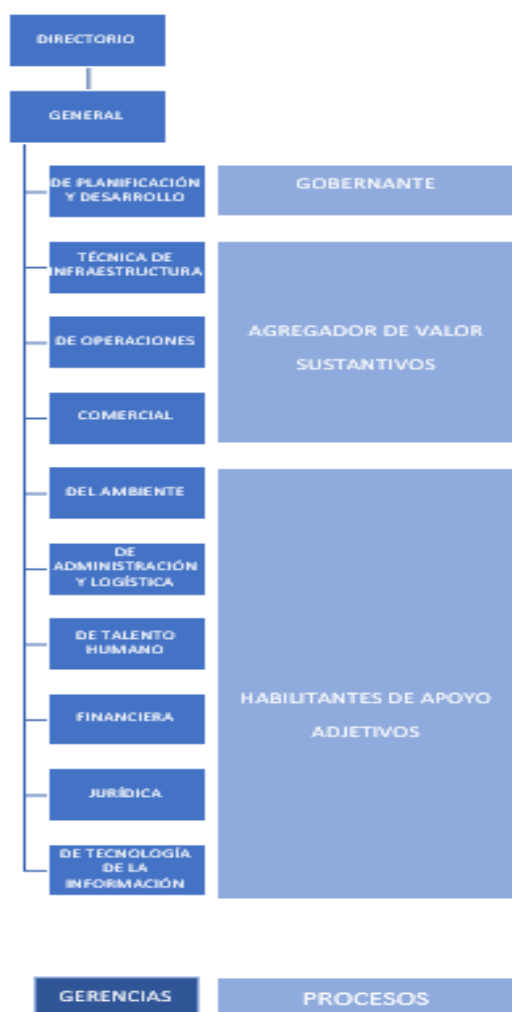
liderada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Internacional del Agua (IWA), siendo un sistema internacional de evaluación y certificación, donde se evalúan 381 prácticas, con 60 indicadores; convirtiendo a la EPMAPS-Agua de Quito en la primera empresa a nivel mundial en obtener este certificado luego de un proceso de evaluación y calificación integral de los servicios de agua y saneamiento.

RECONOCIMIENTO	ENTIDAD
Certificado de conformidad "Sello de Calidad INEN" 	INEN 
Certificación de la evaluación AQUARATING 	Banco Interamericano de Desarrollo 
Certificaciones de los Sistemas de Gestión de Calidad y Ambiental 	
Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional 	
Certificación de Sistema de Gestión Antisoborno 	
Reconocimiento Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia (MECE) 	Ministerio de Trabajo 
Acreditaciones 	

**Figura 5.** Reconocimientos EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: EPMAPS-Agua de Quito, Memoria de Sostenibilidad 2022

En lo que respecta específicamente al capital humano, se establece la gestión como un proceso integral, sustentada en la normativa y marco legal vigente y código de Buen Gobierno Corporativo, promoviendo y garantizando la gestión integrada de cada uno de los diferentes subsistemas de talento humano considerando principios de racionalidad, transparencia, solidaridad, equidad, oportunidad, responsabilidad y eficiencia, al 28 de febrero de 2023, la Empresa contaba con una nómina de 1589 personas, de las cuales 786 son trabajadores y 793 servidores (de acuerdo a la clasificación de la LOEP), además de 10 personas consideradas dentro del nivel jerárquico superior, distribuida estructuralmente en Gerencias, Departamentos y Unidades.



**Figura 6.** Organigrama Estructural Jerárquico Superior EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: EPMAPS-Agua de Quito, Memoria de Sostenibilidad 2022

### 1.3 Diagnóstico

La EPMAPS-Agua de Quito, al ser una empresa técnica, siendo un monopolio en la prestación de servicios domiciliarios en Quito y sus zonas de influencia, emplea recursos económicos para capacitar, desarrollar y profesionalizar a sus servidores y obreros en la realización de cada actividad, que constituyen parte de los diferentes procesos de negocio, lo que implica que el personal operativo, técnico y administrativo, se encuentre debidamente calificado para la realización de las actividades y responsabilidades a él asignadas, en consideración de su naturaleza; en este sentido, en todos los niveles organizacionales existen cargos denominados clave, considerados como tales, aquellos cargos que tienen un alto nivel de complejidad y tecnicismo, que aseguran la continuidad en los diferentes procesos significativos de la organización, demandando de sus ocupantes gran responsabilidad, cargos que se encuentran ocupados por personal debidamente capacitado y preparado para el cumplimiento de sus funciones de manera óptima, con la suficiente capacidad de reacción ante cualquier vicisitud que se presente. Siendo necesario que los titulares de estos puestos cuenten con su correspondiente *back up* con la finalidad de garantizar, para la Empresa, la disponibilidad de todos esos conocimientos y experiencias en ausencia de los ocupantes de estos cargos, asegurando de esta manera la continuidad de las operaciones y procesos empresariales.

PROCESO	PERFILES DE CARGOS	GERENCIA	OBREROS (Código de Trabajo)	Servidores (Ley Orgánica de Empresas Públicas)
Gobernantes	41	G. General	5	62
		G. Planificación y Desarrollo	1	29
Agregadores de Valor - Sustantivos	416	G. Comercial	79	144
		G. Técnica de Infraestructura	33	99
		G. Operaciones	645	185
Habilitantes de Apoyo - Adjetivos	174	G. Administracion y Logística	43	81
		G. Ambiente	14	40
		G. Financiera	1	38
		G. Jurídica	2	34
		G. Talento Humano	5	47
		G. Tecnología de Información	2	48
<b>TOTAL</b>			<b>830</b>	<b>807</b>
			<b>1637</b>	

**Figura 7.** Distributivo de Personal EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: Sistema SAP-ERP, abril 2023

Sin embargo, la continuidad empresarial se ve amenazada por las desvinculaciones que se producen en la Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable, (2022), en lo que respecta a jubilaciones para el año 2022 se establece que 70 mujeres se encuentran sobre los 55 años; y 75 hombres se encuentran por sobre los 60 años, lo que implica que dentro de los próximos cinco años 145 personas, consideradas de planta, se encontrarán en la edad base para acogerse a este beneficio social, lo que corresponde al 9,05% de la nómina de la Empresa; de la misma manera para el mismo período, el 11,60% del personal progresivamente cumpliría los años de servicios para acogerse al beneficio de la jubilación.

Cuenta de AÑOS DE SERVICIO	CUMPLIMIENTO REQUISITOS PARA JUBILACIÓN									Total Gerencia
	Etiquetas de fila	De 0 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	De 21 a 25 años	De 26 a 30 años	De 31 a 35 años	De 36 a 40 años	
G. General	28	8	15	7	5	1	3	0	0	67
G. Planificación y Desarrollo	8	3	10	4	2	0	2	1	0	30
G. Comercial	67	16	78	15	27	1	12	6	1	223
G. Operaciones	144	114	224	137	57	21	108	23	2	830
G. Técnica de Infraestructura	25	19	42	15	9	8	12	2	0	132
G. Administración y Logística	23	11	45	27	11	0	5	2	0	124
G. Ambiente	9	2	20	11	6	2	3	1	0	54
G. Financiera	14	9	12	1	2	0	0	1	0	39
G. Jurídica	12	7	3	10	2	1	1	0	0	36
G. Talento Humano	14	14	13	6	2	0	3	0	0	52
G. Tecnología de Información	11	11	13	4	7	2	2	0	0	50
<b>Total General</b>	<b>355</b>	<b>214</b>	<b>475</b>	<b>237</b>	<b>130</b>	<b>36</b>	<b>151</b>	<b>36</b>	<b>3</b>	<b>1637</b>

**Figura 8.** Distributivo de Personal Años de Servicios EPMAPS-Agua de Quito

Fuente: Sistema SAP-ERP, abril 2023

Dentro de este grupo de personas que próximamente tendrán edad para jubilarse y que cumplen con el número de años de servicio, existirán desvinculaciones o bajas no determinadas, por motivos como renuncias con y sin incentivo económico, fallecimientos, vistos bueno, despidos, etc., dentro de estos grupos existe profesionales que debido a los años de permanencia han adquirido mucha experiencia y conocimientos en los diferentes procesos operativos, técnicos y administrativos de la Empresa, que en virtud de la práctica diaria han desarrollado el *know how* para la realización de las tareas propias del puesto, personal que conoce al detalle el alcance de su accionar y responsabilidades, conforme el cargo, considerando dentro de este grupo a personas que por su desempeño laboral han colaborado en la consecución de metas y objetivos empresariales, personal competente orientada a los

resultados, que se desarrolló durante su carrera laboral para desempeñar cargos de importancia e impacto dentro de la EPMAPS y que en su ausencia se vería afectada la efectividad de los diferentes departamentos y unidades organizaciones. Dentro de las ausencias de los titulares de los puestos, se debe considerar además los movimientos de personal, ya sean estos temporales o permanentes, como son los traslados, traspasos y cambios administrativos permitidos en la normativa interna, se hace necesario que la Empresa genere un contingente ante las posibles desvinculaciones, ausencias temporales y movimientos del personal, teniendo la posibilidad de realizar una adecuada sucesión o reemplazo en los denominados cargos clave.

Dentro de esta perspectiva en la EPMAPS-Agua de Quito se hace necesario identificar a los cargos estratégicos o clave, lo que permitiría la generación de planes de sucesión focalizados a las áreas críticas de la Empresa, entendiéndose como tales a los puestos que garantizan la cadena de suministro dentro de los procesos de apoyo, agregadores de valor y gobernantes, que al ser ocupados por personal no idóneo expondría a que la Empresa se encuentre en una situación vulnerable, creando dependencia en la permanencia de los ocupantes actuales de los puestos. Respecto a los cargos clave o cargos críticos, Campoverde (2017) manifiesta que los niveles de complejidad de los puestos son variables y por lo tanto el aporte estratégico de los mismos para el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, todos los cargos establecidos dentro de una organización son necesarios para el desarrollo normal; sin embargo son los cargos específicos los que dan el éxito organizacional, algunos cargos son más significativos que otros debido al valor que representan, siendo de suma importancia el desempeño de las personas asignadas a estos cargos; los cargos clave no siempre estarán a nivel directivo o de jefatura, sino además en los niveles operativos, administrativos y técnicos.

En la EPMAPS-Agua de Quito, se encuentran definidos 352 perfiles de tipos de cargos, de los 630 perfiles que conforman el Manual de Clasificación de Puestos.

**Tabla 1.** Detalle de tipos de cargos EPMAPS-Agua de Quito

<b>N°</b>	<b>Denominación del Cargo (Perfil)</b>
1	Aforador
2	Albañil
3	Analista Integral de Gestión Operativa de Conexiones
4	Asesor Administrativo
5	Asesor jurídico
6	Asesor técnico
7	Asistente de comunicación social
8	Asistente estudios y diseño
9	Auxiliar de laboratorio
10	Auxiliar de mantenimiento
11	Auxiliar de mantenimiento y servicios
12	Auxiliar de odontología
13	Auxiliar de servicios
14	Ayudante de mantenimiento
15	Ayudante equipo y/o maquinaria pesada
16	Bodeguero
17	Cadenero
18	Chofer
19	Chofer / operador de bote
20	Comunicador gráfico
21	Conserje
22	Coordinador de administración y logística
23	Coordinador de gerencia financiera
24	Coordinador de gestión del talento humano
25	Coordinador de la gerencia de planificación y desarrollo
26	Coordinador del ambiente
27	Coordinador gerencia de tecnología
28	Coordinador jurídico
29	Director de comunicación social y transparencia
30	Director de hidroelectricidad
31	Ejecutivo asistente senior
32	Ejecutivo asistente
33	Ejecutivo asistente de catastro de clientes
34	Ejecutivo asistente de distribución
35	Ejecutivo asistente de Infraestructura y Seguridad Informática
36	Ejecutivo asistente de Ingeniería Ambiental y Ecoeficiencia
37	Ejecutivo asistente de Seguros y Administración Bienes
38	Ejecutivo asistente distribución
39	Ejecutivo asistente en contabilidad
40	Ejecutivo asistente integral de lecturas y facturación

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
41	Ejecutivo asistente integral reclamos
42	Ejecutivo asistente integral reclamos/ atención al cliente
43	Ejecutivo asistente senior
44	Ejecutivo back office de atención al cliente
45	Ejecutivo de gestión de archivo central
46	Ejecutivo de gestión documental y certificaciones
47	Ejecutivo integra de recaudación
48	Ejecutivo integral recaudación canales
49	Ejecutivo integral recaudación débitos recurrentes
50	Ejecutivo integral recaudación procesos batch
51	Electricista
52	Enfermera
53	Especialista técnico en gestión del agua
54	Experto senior de operación y mantenimiento de alcantarillado
55	Experto corp. y sostenibilidad
56	Experto de administración de th y competencias
57	Experto de distribución
58	Experto de ingeniería ambiental y ecoeficiencia
59	Experto de investigación, desarrollo e innovación
60	Experto de laboratorio
61	Experto de pérdidas físicas
62	Experto de seguridad de información
63	Experto de tratamiento de aguas residuales
64	Experto en administración de bienes
65	Experto en cobranzas
66	Experto en conexiones domiciliarias
67	Experto en contrataciones técnicas
68	Experto en control operativo de conexiones
69	Experto en desarrollo aplicaciones windows y web
70	Experto en desarrollo de aplicaciones sap abap
71	Experto en egresos
72	Experto en estudios de saneamiento
73	Experto en mantenimiento de captaciones y conducciones
74	Experto en mantenimiento y administración de aplicaciones
75	Experto en nómina y remuneraciones
76	Experto en procesos y calidad
77	Experto en protección de bienes
78	Experto en recursos hídricos e inmuebles
79	Experto funcional de sostenibilidad plataforma empresarial
80	Experto mantenimiento electromecánico de distribución
81	Experto mantenimiento electromecánico de producción
82	Experto psicosocial

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
83	Experto senior de administración y logística
84	Experto senior de comunicación social
85	Experto senior de control de calidad del agua
86	Experto senior de desarrollo corporativo y sostenibilidad
87	Experto senior de est. de saneamiento
88	Experto senior de gerencia comercial
89	Experto senior de gestión de riesgos naturales
90	Experto senior de gestión operativa
91	Experto senior de hidroelectricidad
92	Experto senior de ingeniería de proyectos, estudios y diseños
93	Experto senior de planificación
94	Experto senior de trat. de aguas residuales
95	Experto senior en análisis y programación financiera
96	Experto senior en estrategias de gestión del talento humano
97	Experto senior en hidrología
98	Experto senior en procesos y calidad
99	Experto senior en tesorería
100	Experto senior jurídico
101	Experto sr de estud. de agua potable
102	Experto sr de oper. y mant. alcantarillado
103	Experto sr estud. básicos y diseños especific.
104	Experto sr normas y especific técnicas
105	Experto técnico de sostenibilidad plataforma empresarial
106	Gerente comercial
107	Gerente de administración y logística
108	Gerente de gestión de talento humano
109	Gerente de operaciones
110	Gerente de planificación y desarrollo
111	Gerente de tecnología de información
112	Gerente del ambiente
113	Gerente financiero
114	Gerente general
115	Gerente jurídico
116	Gerente técnico de infraestructura
117	Gestor financiero
118	Guardian
119	Guardián – guarda páramo
120	Inspector
121	Inspector integral
122	Inspector jefe
123	Inspector sectorización de redes de agua
124	Jefe de departamento cartera y cobranzas

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
125	Jefe de departamento de control de la calidad del agua
126	Jefe de departamento de progr. y control de proyectos
127	Jefe de departamento de programación operativa
128	Jefe de departamento de administración de bienes
129	Jefe de departamento de alcantarillado
130	Jefe de departamento de captaciones y conducciones
131	Jefe de departamento de catastro y facturación
132	Jefe de departamento de contratación pública
133	Jefe de departamento de desarrollo corporativo y sostenibilidad
134	Jefe de departamento de distribución
135	Jefe de departamento de fiscalización
136	Jefe de departamento de gestión ambiental empresarial
137	Jefe de departamento de gestión de conexiones domiciliarias
138	Jefe de departamento de gestión de recursos hídricos
139	Jefe de departamento de gestión del desarrollo
140	Jefe de departamento de ingeniería de proyectos, estudios y diseños
141	Jefe de departamento de planificación y control de gestión
142	Jefe de departamento de procesos judiciales
143	Jefe de departamento de procesos legales administrativos
144	Jefe de departamento de procesos y calidad
145	Jefe de departamento de producción
146	Jefe de departamento de salud ocupacional y trabajo social
147	Jefe de departamento de seguridad e higiene del trabajo
148	Jefe de departamento de servicio al cliente
149	Jefe de departamento de servicios generales
150	Jefe de departamento de tesorería general
151	Jefe de investigación, desarrollo e innovación
152	Jefe de pérdidas físicas
153	Jefe de seguridad de la información
154	Jefe de unidad de cobranzas
155	Jefe departamento de tratamiento de aguas residuales
156	Jefe departamento de abastecimientos
157	Jefe departamento de análisis y programación financiera
158	Jefe departamento de contabilidad
159	Jefe departamento de legalización de recursos hídricos e inmuebles
160	Jefe departamento de nómina y remuneraciones
161	Jefe departamento administración de talento humano y competencias
162	Jefe departamento de contrataciones técnicas
163	Líder bienes muebles e inmuebles
164	Líder de departamento de desarrollo de aplicaciones
165	Líder de departamento de sistemas de información geográfica y scada
166	Líder de departamento infraestructura y seguridad informática

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
167	Líder de ingeniería ambiental y ecoeficiencia
168	Líder de la unidad de control de cartera
169	Líder de la unidad de recaudación
170	Líder de prog adquisiciones operativas
171	Líder de unidad de normas y esp. técnicas
172	Líder de unid de control de calidad en materiales
173	Líder de unid. de mantenimiento de captaciones en quebradas
174	Líder de unidad atención al cliente y control de servicio
175	Líder de unidad control operativo de conexiones
176	Líder de unidad de adquisiciones
177	Líder de unidad de alcantarillado
178	Líder de unidad de bodega
179	Líder de unidad de catastro de clientes
180	Líder de unidad de control administrativo oper.
181	Líder de unidad de control de consumos
182	Líder de unidad de control y análisis contable
183	Líder de unidad de diag. Estructural e hidra
184	Líder de unidad de distribución
185	Líder de unidad de est. Básicos y diseños esp.
186	Líder de unidad de estudios de saneamiento
187	Líder de unidad de gestión de egresos
188	Líder de unidad de gestión de riesgos naturales
189	Líder de unidad de hidrología
190	Líder de unidad de instalación y laboratorio de medidores
191	Líder de unidad de manejo de cuencas y limnología
192	Líder de unidad de mantenimiento de captaciones y conducciones
193	Líder de unidad de mantenimiento electromecánico
194	Líder de unidad de mantenimiento y servicios
195	Líder de unidad de producción
196	Líder de unidad de programación de conexiones domiciliarias
197	Líder de unidad de protección de bienes
198	Líder de unidad de reclamos
199	Líder de unidad de relaciones comunitarias
200	Líder de unidad de seguros
201	Líder de unidad de sistemas de agua potable
202	Líder de unidad de transportes
203	Líder de unidad estudios de agua potable
204	Líder de unidad eventos a la comunidad- hidratación
205	Líder de unidad expropiaciones y servidumbres
206	Líder de unidad lecturas y facturación
207	Líder de unidad zonal
208	Líder del departamento de arquitectura y proyectos

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
209	Líder del departamento de sostenibilidad plataforma empresarial erp/isu
210	Líder mant elelctr tratamiento aguas residuales
211	Líder unidad de alcantarillado
212	Mecánico
213	Médico ocupacional
214	Odontóloga
215	Operador de aguas residuales
216	Operador de central hidroeléctrica
217	Operador de equipos de monitoreo
218	Operador de estación de bombeo
219	Operador de fotocopiadora
220	Operador de fuentes de conducción
221	Operador de radio
222	Operador de sistema scada
223	Operador de tanque y redes
224	Operador educador
225	Operario epmaps de planta de tratamiento
226	Peón
227	Plomero
228	Profesional espec estud y diseños agua potable y alcantar modelación
229	Profesional especialista de estudios de saneamiento
230	Profesional especialista de mantenimiento electromecánico
231	Profesional estudios agua potable y saneamiento
232	Profesional adm. mantenimiento quebradas
233	Profesional de control admin de operaciones
234	Profesional de fisc. de control de calidad en materiales
235	Profesional de mant. captaciones quebradas
236	Profesional especialista control de calidad del agua
237	Profesional especialista de prog. y control de proyectos
238	Profesional especialista de unidad expropiaciones y servidumbres
239	Profesional especialista de adquisiciones operativas
240	Profesional especialista de contrataciones técnicas
241	Profesional administración de talento humano
242	Profesional de alcantarillado
243	Profesional de bodegas
244	Profesional de comunicación social
245	Profesional de contratación pública
246	Profesional de control de calidad del agua
247	Profesional de control de consumos
248	Profesional de desarrollo corporativo y sostenibilidad
249	Profesional de distribución
250	Profesional de estudios de agua potable

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
251	Profesional de eventos
252	Profesional de gestión del desarrollo
253	Profesional de hidrología
254	Profesional de investigación, desarrollo e innovación
255	Profesional de manejo y conservación
256	Profesional de mantenimiento electromecánico
257	Profesional de mantenimiento y servicios generales
258	Profesional de muebles e inmuebles
259	Profesional de operaciones de centro de distribución
260	Profesional de operaciones de sistemas de agua potable
261	Profesional de pérdidas físicas
262	Profesional de programación operativa
263	Profesional de protección de bienes
264	Profesional de radio comunicación
265	Profesional de recursos hídricos e inmuebles
266	Profesional de responsabilidad social y relacionamiento comunitario
267	Profesional de seguridad de información
268	Profesional de trabajo social
269	Profesional de unidad de transportes
270	Profesional en egresos
271	Profesional en gestión documental y archivo
272	Profesional especialista administración de talento humano
273	Profesional especialista administrador scada
274	Profesional especialista administrador, editor sig
275	Profesional especialista análisis y programación financiera
276	Profesional especialista de adquisiciones
277	Profesional especialista de arquitectura y proyectos
278	Profesional especialista de captaciones y conducciones
279	Profesional especialista de catastro de clientes
280	Profesional especialista de contratación pública
281	Profesional especialista de desarrollo corporativo y sostenibilidad
282	Profesional especialista de distribución
283	Profesional especialista de gerencia comercial
284	Profesional especialista de gestión ambiental empresarial
285	Profesional especialista de gestión de procesos y calidad
286	Profesional especialista de gestión de riesgos naturales
287	Profesional especialista de gestión del desarrollo
288	Profesional especialista de gestión operativa
289	Profesional especialista de hidroelectricidad
290	Profesional especialista de investigación, desarrollo e innovación
291	Profesional especialista de mantenimiento de captaciones y conducciones
292	Profesional especialista de mantenimiento y servicios

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
293	Profesional especialista de pérdidas físicas
294	Profesional especialista de protección de bienes
295	Profesional especialista de recursos hídricos e inmuebles
296	Profesional especialista de remuneraciones
297	Profesional especialista de seguros
298	Profesional especialista de sistema de conducción
299	Profesional especialista de tesorería general
300	Profesional especialista de unidad de transportes
301	Profesional especialista desarrollador sig scada
302	Profesional especialista en control operativo de conexiones
303	Profesional especialista en control y análisis contable
304	Profesional especialista en infraestructura y aplicaciones
305	Profesional especialista en planificación y control de gestión
306	Profesional especialista en recepción de documentación y archivo
307	Profesional especialista en redes y telecomunicaciones
308	Profesional especialista en seguridad
309	Profesional especialista fiscalizador
310	Profesional especialista gestión de egresos
311	Profesional especialista procesos judiciales
312	Profesional integral de cartera
313	Profesional integral de catastro de clientes
314	Profesional laboratorio de medidores
315	Profesional proceso y calidad
316	Profesional procesos judiciales
317	Profesional senior en gestión documental y certificaciones
318	Recaudador
319	Secretario general
320	Sifonero
321	Sobrestante
322	Subgerente comercial
323	Subgerente de agua potable
324	Subgerente de construcciones
325	Subgerente de preinversiones
326	Subgerente de saneamiento
327	Supervisor de alcantarillado
328	Supervisor de construcciones civiles
329	Supervisor de mantenimiento electromecánico
330	Supervisor de mantenimiento y servicios
331	Técnico alcantarillado
332	Técnico de catastros
333	Técnico de gestión administrativa
334	Técnico de gestión técnica

N°	Denominación del Cargo (Perfil)
335	Técnico de inspección televisa
336	Técnico de laboratorio
337	Técnico de mantenimiento
338	Técnico de mantenimiento - electricista
339	Técnico de mantenimiento hidrología
340	Técnico de modelación hidráulica
341	Técnico de operación de plantas de tratamiento
342	Técnico de operación de sistemas de captaciones y conducciones
343	Técnico de procesos operativos básicos
344	Técnico especializado de cobranza
345	Técnico especializado eléctrico, electrónico o mecánico.
346	Técnico especializado mecánico de medidores
347	Técnico especializado unidad de mantenimiento electromecánico
348	Técnico hidrometeorológico
349	Técnico operador camión, cama baja, volqueta, hidrosuccionador
350	Técnico operador de agua potable
351	Técnico operador de equipo caminero y/o maquinaria pesada
352	Técnico teleoperador

Fuente: Manual de Clasificación de Cargos EPMAAPS-Agua de Quito

Por lo antes mencionado y considerando los cargos tipo que existen dentro de la organización, se establece la necesidad de identificar los cargos clave dentro de EPMAAPS-Agua de Quito, con la finalidad de establecer líneas y diseñar planes de sucesión.

## **2. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Gestión del talento humano**

Respecto a la gestión del talento humano, en las organizaciones, durante las últimas décadas las áreas encargadas de gestionar a las personas han adquirido papeles preponderantes y estratégicos, debido al cambio de visión, Chiavenato (2009), se refiere a inicialmente se hablaba de una visión administrativa direccionada a la tarea, estandarización y uniformidad, donde las personas debían ser dirigidas y controladas en sus actividades, para lograr el máximo rendimiento de estas; sin embargo, en la actualidad se hace referencia a que las personas deben estar asociadas y formar parte importante de las Empresas, ya que el cumplimiento de indicadores y la consecución de metas y objetivos dependen del aporte significativo de las personas, con sus conocimientos, experiencia, capacidades y habilidades que influyen directamente en la productividad, refiriéndose hoy en día como gestión del capital humano.

Con referencia al capital humano, Chávez, L. M. (2015) se refiere a que las exigencias productivas de la actualidad demandan de una gran capacidad de los trabajadores, y gran capacidad se obtiene de la educación formal, experiencia, acciones prácticas, garantizando en gran medida la realización del trabajo encomendado con calidad, aumentando de esta manera la productividad; refiriéndose a este como las diferentes estrategias para atraer, contratar, capacitar, desarrollar y retener a los mejores empleados, siendo necesario que las empresas determinen recursos para identificar y desarrollar de las diversas competencias que permiten la ejecución de las actividades claves de los cargos, para alcanzar los resultados esperados; al respecto del capital humano Franklin (2011), menciona que dentro de las organizaciones lo que hace la diferencia significativa son las personas, y su desarrollo permitirá gestionar el conocimiento empresarial, considerando que la base de todo conocimiento, tecnología, procesos, equipos, insumos y manuales, son las personas. El referido autor indica que en la era del conocimiento el capital humano constituye el desafío y medio para alcanzar la productividad, para lo cual las organizaciones deberán gestionar las

competencias. Debido a los constantes cambios y hasta cierto punto inestabilidad en el ámbito empresarial, es poco probable y complejo el gestionar al capital humano a largo plazo, sin embargo, no se debe olvidar que la gestión de las personas, dentro de las organizaciones, es un trabajo estratégico, jugando un papel muy importante los líderes, quienes deberán adquirir las competencias necesarias para guiar a su personal al desarrollo.

Las personas que trabajan con el capital humano consideran como un sistema cada uno de los ámbitos de gestión, estos elementos interactúan y son interdependientes entre sí, formando un todo holístico, que con la finalidad de establecer avances y resultados se la ha dividido en subsistemas de gestión del talento humano; según Hooghiemstra (1998), la gestión de recursos humanos es un proceso organizado y sistemático con elementos interdependientes e indispensables entre sí, necesarios para establecer un entorno profesional adecuado, que identifique, atraiga, alinee, retenga y desarrolle a los colaboradores a fin de generar una ventaja competitiva. Para lograr el cambio de rol que históricamente tenía la administración de recursos humanos hasta llegar a la gestión del capital humano se debe considerar como una de las varias estrategias la implementación de la gestión por competencias.

Dentro de la visión de gestión del capital humano una de las estrategias que viabiliza el éxito organizacional es la gestión por competencias laborales, a partir de allí, determinar las habilidades humanas necesarias para desempeñar las tareas asignadas a cada puesto. Al respecto Franklin (2011), menciona que la gestión por competencias inició en 1973 en Harvard con las contribuciones de David McClelland, basándose en el estudio de las particularidades frecuentes requeridas por quienes realizan cierto tipo de tarea, estableciendo un directorio de ocupaciones; en definitiva, se estableció el perfil donde se detallan las competencias necesarias para desempeñar adecuadamente las tareas asignadas en determinado puesto, promoviendo la gestión del conocimiento y desarrollando diversas habilidades, conocimientos, talentos, destrezas y características personales. . Considerando en términos generales a:

- Conocimientos: Se trata de conjuntos de informaciones adquiridas mediante de la educación y/o formación, así como capacitaciones.
- Aptitudes o Capacidades: Es el potencial innato de una persona para realizar una determinada actividad.
- Destrezas o Habilidades: Es un proceder laboral que se automatiza a través de la práctica y la experiencia al realizar una tarea específica.
- Rasgos de personalidad: Se trata de tendencias conductuales persistentes que a menudo se manifiestan en todas las situaciones.

Sobre los beneficios de gestionar al talento humano en base a las competencias laborales, Ávila, et al (2020) establece que estos pueden ser para el empleado y para la compañía: para los primeros están mejoramiento de estima y estatus; y para los segundos incremento de la calidad del servicio o producto, mejoramiento en las ventas, productividad, lo que desencadena en generación de empleos. En este sentido Alles, (2016) determina que la gestión por competencias permite: • Identificar las habilidades requeridas un puesto determinado, para que el ocupante mantenga un desempeño superior al promedio; • Situar a la persona que corresponda de acuerdo a estas capacidades; • Promover el desarrollo de habilidades para mejorar aún más (por encima de la media) la productividad en el lugar de trabajo; • Al desarrollarse el potencial de las personas estas se convierten en una ventaja competitiva para la organización..

En la gestión del talento humano con base a las competencias un pilar importante se encuentra la formación y el desarrollo, cuyo principal objetivo es el de identificar y desarrollar las capacidades que intervienen en la ejecución de las actividades establecidas en el cargo, así como la determinación de acciones tendientes al desarrollo de estas capacidades, conocimientos, aptitudes, destrezas y rasgos de personalidad (competencias); debiéndose precisar que el desarrollo no únicamente se refiere a cursos de capacitación, sino se deberán considerar varias alternativas para lograr el desarrollo, adicionalmente que este desarrollo debe estar direccionado a las necesidades exclusivas del cargo, y con el único objetivo de alcanzar las metas empresariales.

Como finalidad de los programas de desarrollo Paredes H. (abril 2011), indica que estos se encuentran diseñados para lograr la “transferencia de aprendizaje”, señalando que los comportamientos aprendidos en los programas de desarrollo deben ser implementados en la práctica en el lugar de trabajo. Dentro de estos programas de Desarrollo se encuentran los Planes de Sucesión, con el objetivo de identificar a los potenciales sucesores para ciertas posiciones, para lo cual se deberá definir los cargos clave, y posteriormente se identificará las personas con mayor potencial de crecimiento.

### *2.1.1. Competencias*

Las competencias laborales son elementos o características que debe poseer una persona para realizar una determinada tarea de manera adecuada, entre algunas definiciones de competencias laborales están, Alles (2017) al referirse a las competencias laborales las determina como (...) “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.” (p.29); mientras que Paredes (2011) las considera como todos aquellos conocimientos, habilidades, destrezas y más características personales que un puesto requiere para que el ocupante realice de una manera eficiente una determinada actividad o función. Como aporte a la definición Guerrero (2014) precisa que estas son estándares especificados, factores de competencia tales como logros profesionales que pueden alcanzar los trabajadores, criterios de desempeño relacionados con la calidad, alcance y conocimientos necesarios.

Al respecto, Guerrero (2014) manifiesta en relación a las competencias que es el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser – conocimientos, procedimientos y actitudes), y Tejada (1999) complementa que los saberes deben estar combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional, menciona que en la ejecución de estos saberes el trabajador se “hace capaz” de actuar con eficacia en una situación laboral. En definitiva “La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que

integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intenciones simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elemento del desempeño competente,” (Gonzci en Vargas, 2004).

De la misma manera como existen autores, existen una variedad de clasificación de las competencias, Mertens (1997) las clasifica en genéricas, básicas y específicas; Bunk (1994), las clasifica las competencias técnicas, participativas, metodológicas y sociales; Cinterfor clasifica las competencias en genéricas, básicas y transversales; la Unesco se refiere a competencias técnicas, cognitivas y formativas; sin embargo de lo anteriormente señalado, dentro del ámbito de talento humano se establecerán las competencias de acuerdo al modelo y a la necesidad, teniendo para esta caso:

- Competencias Técnicas, considerado como el conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y capacitación, considerado como los conocimientos necesarios para que la persona tenga un alto nivel de eficacia en su puesto de trabajo.
- Competencias Conductuales, comportamientos laborales como destrezas y habilidades, se caracteriza por la realización de una tarea o labor específica de manera mecanizada mecanizados por la experiencia y práctica.
- Competencias Corporativas, de tipo transversal, consideradas como las características personales que cualquier servidor y/u obrero que trabaje en una institución debe sin considerar cargo o dependencia, estas competencias permitirán de manera general al cumplimiento de la estrategia institucional.
- Competencias Cognitivas y Emocionales, de manera general son las aptitudes y capacidades, siendo estas el potencial que tiene el trabajador para realizar una diversidad de actividades.

### *2.1.2. Modelo de Gestión por Competencias*

Para lograr una gestión adecuada del talento humano es necesario establecer políticas, con la finalidad de generar una ventaja competitiva para la organización. Al establecer como objetivo institucional e implantar la metodología de gestión por competencias, se pretende

generar un proceso para lograr desempeño al superior al promedio, en la realización de las funciones asignadas, mediante la identificación de habilidades que los empleados deben demostrar, mantener y desarrollar, teniendo en cuenta los requisitos del puesto.

Existe gran cantidad de literatura e investigaciones que tiene relación con las competencias laborales, son varios los elementos que componen un modelo y estos irán de acuerdo a las habilidades, conocimiento, comportamientos y más atributos claves para el desempeño eficaz del trabajo de cada organización. Guerrero (2014) en su investigación establece que generalmente estos se encuentran asociados a los modelos clásicos relacionados a las corrientes Conductista, Funcional y Constructivista, utilizado por la mayoría de autores e investigadores, teniendo de esta manera los modelos:

- Conductuales o Genéricas de William Byham (1982)
- Funcional de Sydney (1988)
- Distintivas de David McClelland (1973)

Conductuales o Genéricas de William Byham (1982)

Las competencias son definidas a partir de empleados con mayor desempeño (high performance) o de las empresas con mejores prácticas, busca determinar características personales, más relevantes, asociadas al alto desempeño. Aplicado para cargos ejecutivos y mandos medios, en Assessment Center y entrevistas conductuales.

Funcional de Sydney (1988)

Se definen competencias técnicas y sus niveles, con la finalidad de determinar brechas. Se requiere del análisis funcional del puesto de trabajo y funciones claves con énfasis en los resultados. El estudio se realiza de lo general a lo particular a fin de establecer elementos como: función, subfunción, unidad de competencia, elementos de competencia criterios de desempeño.

Distintivas de David McClelland (1973)

Plantea una evaluación de las competencias que “realmente causa un desempeño superior”, proponiendo motivaciones básicas para los trabajadores en función de la organización, como: Logro, Afiliación y Poder o Influencia.

En virtud de una de las corrientes detalladas anteriormente y de los varios modelos de competencias laborales, en la EPMAPS-Agua de Quito, dentro de la planificación estratégica de la Gerencia de Talento Humano y considerando los diversos cambios empresariales internos la EPMAPS-Agua de Quito contrató la consultoría para el “Estudio de cantidad y composición de personal en función de los procesos y perfiles de cargos”, donde uno de sus entregables consistía en el manual de clasificación de puestos, que incluye el levantamiento de los perfiles de cargos, bajo la metodología establecida por la Consultora.

En este sentido, el modelo denominado MPC®, establecido por Paredes (2011), manifiesta que el objetivo principal es reunir los datos referentes a los cargos para implantar un sistema de gestión de talento humanos basado en competencias laborales. De manera general la metodología del modelado de perfiles de competencias requiere de la ejecución de talleres donde los denominados expertos de los cargos analizarán e identificarán las actividades esenciales del puesto para posteriormente determinar el perfil de competencias considerando a las competencias técnicas (conocimientos), competencias conductuales (destrezas y habilidades), competencias corporativas (estrategia institucional); y competencias cognitivas y emocionales (aptitudes y capacidades).

Una vez analizado el puesto de trabajo, y considerando la teoría del Teorema de Pareto para determinar las actividades principales o esenciales, donde el 20% de las causas, actividades críticas, son las responsables del 80% de los resultados, para lo cual se deberá enlistar todas las actividades del puesto, para posteriormente calificar las actividades sobre la base de: frecuencia, consecuencias de los errores y complejidad, en la ejecución de la actividad. Una vez identificadas el 20% de actividades esenciales se levanta el perfil de competencias del cargo analizado, donde el experto determinará las competencias (conocimientos y/o destrezas) se requieren el puesto para realizar las actividades inicialmente identificadas.

En el modelo denominado MPC®, establecido por Paredes (2011), los expertos considerando las actividades esenciales deberán establecer los conocimientos (académicos e informativos), destrezas genéricas, destrezas específicas y otras competencias, además será necesario determinar las competencias a ser evaluadas en selección y cuáles son factibles en la capacitación. Posteriormente se definirán requisitos mínimos como formación, años y tipo de experiencia, indicadores de gestión posicionales.

Con la metodología anteriormente señalada, se estableció el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos con un total de 630 perfiles de cargos con la siguiente distribución:

GERENCIA	REGIMEN LABORAL			TOTAL PERFILES
	PERFILES LOEP	PERFILES CÓDIGO DE TRABAJO	PERFILES JERÁRQUICO SUPERIOR	
ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	32	12	1	45
COMERCIAL	43	20	2	65
DE OPERACIONES	124	156	4	284
DEL AMBIENTE	25	13	1	39
FINANCIERA	16	5	1	22
GENERAL	12	2	4	18
JURÍDICA	19	2	1	22
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	20	1	1	22
TALENTO HUMANO	19	3	1	23
TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA	44	20	3	67
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	21	1	1	23
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>235</b>	<b>20</b>	<b>630</b>

**Figura 9.** Detalle de Perfiles de cargos por Gerencia y Régimen Laboral

Fuente: Manual de Clasificación de Cargos EPMAPS-Agua de Quito

El MPC® como metodología de gestión por competencias, establece diccionarios donde se clasifican a las competencias en conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos; del proyecto denominado ONET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999). Particularmente el modelo de competencias en la EPMAPS-Agua de Quito, se establecieron las competencias más frecuentes, mismas que se detallan en el diccionario de

competencias conjuntamente con el nivel, descripción e indicadores conductuales, en Apéndice 1 se describe el Diccionario de Competencias de la EPMAPS-Agua de Quito.

Con la metodología planteada es pertinente una gestión integral de capital humano en la empresa, que no es más que la aplicación del modelo de competencias en los diferentes procesos o subsistemas que manejan los departamentos de talento humano, Martínez (2009) las establece en:

- Reclutamiento y selección del personal. Proceso que implica búsqueda y atracción de los mejores perfiles para ocupar las vacantes existentes en la empresa.
- Evaluación del desempeño. Proceso para establecer el real aporte de una persona en la organización, dentro de su puesto de trabajo, compara el desempeño efectivo del trabajador con el desempeño deseado.
- Carreras profesionales e itinerarios internos. Proceso que permite el diseño de los caminos de promoción de las personas dentro de la organización, alcanzando y cumpliendo progresivamente metas y requisitos.
- Capacitación. Proceso que se encarga de identificar, diseñar, ejecutar y evaluar los requerimientos en capacitación, entrenamiento, formación, considerando las brechas establecidas dentro del proceso de gestión de talento humano basado en competencias laborales.
- Compensación. Proceso para diseñar e implementar escalas de remuneraciones, en base a las categorías y valoraciones de cargos, así como los aportes esperados de los trabajadores y las exigencias del puesto.
- Incentivos. Proceso para determinar los aportes y logros de los empleados y convertirlos en compensaciones de carácter variables, dinero o especie, otorgado como voluntario por parte de la empresa, para corresponder el esfuerzo en el desempeño.
- Sucesión. Proceso que debe formar parte del plan estratégico de las áreas de talento humano, de tal manera que se pueda formar oportunamente al sucesor, quien debe adquirir y poseer todas las competencias y requisitos que el puesto demanda; siendo importante establecer acciones de desarrollo preparando a la persona antes de asumir funciones de mayor complejidad y responsabilidad.

## **2.2. Cargos clave**

En las organizaciones se establecen una variedad de cargos, todos importantes para alcanzar las metas y objetivos de cada unidad administrativa, técnica u operativa, cargos que tienen sus propias particularidades y características que los hacen específicos y complejos; sin embargo, dentro de los cargos existen algunos que por su naturaleza y especificidad se vuelven muy importantes y significativos para el funcionamiento adecuado de la organización, al respecto varios autores han coincidido que los cargos críticos son los que afectan directamente a la continuidad operacional y del negocio, muchas veces existiendo dificultad de vinculación del reemplazo, además del costo que esto representa. De lo anteriormente señalado se hace necesario que las organizaciones determinen los cargos que tienen estas características, tomando recaudo en ausencia de los titulares de ciertos cargos, mediante promociones o sucesiones de candidato internos.

Al respecto Ávila (2021), establece que, estos deben ser ocupados por personas que cumplan con todas las capacidades y habilidades que demanda el puesto, así como todos los requisitos que estableció la Empresa, ya que este puesto crítico tiene impacto en las operaciones, decisiones y por ende en los resultados organizacionales, siendo indispensable la identificación del reemplazo en caso de ausencia del titular.

Moscoso (2007) en su investigación, dentro de la gestión por competencias, plantea que los planes de sucesión se realiza a través de un adecuado análisis de las brechas en personas que presentan un alto potencial, y por ende su desempeño sobrepasa al promedio y sus habilidades han sido desarrolladas adecuadamente, conforme el perfil del cargo clave, para lo cual se definió un plan de desarrollo, los posibles sucesores deberán superar las brechas establecidas, lo que podrá garantizar que en un futuro ocupen un puesto de mayor jerarquía o nivel con éxito. En este contexto, dentro de las organizaciones, una persona con alto potencial es aquella que tiene la capacidad para asumir nuevos retos y desafíos laborales, superando paulatinamente los niveles de complejidad. Chiavenato (2009) manifiesta que para los programas de altos potenciales se deben aceptar riesgos, implica asumir retos y confiar en las personas se requiere de tiempo para aprender y desarrollarse. En referencia a los planes de desarrollo se puede considerar como la adquisición de capacidades, conocimientos,

habilidades, actitudes y competencias a lo largo de la vida laboral, se debe considerar que el mismo tiene el objetivo de otorgar herramientas para que el trabajador desempeñe sus actividades de manera adecuada, ajustando el perfil de la persona a las exigencias del puesto, desarrollando nuevas capacidades conforme el requerimiento del puesto, Alles (2005) establece que el desarrollo de las personas tiene un valor estratégico, el desarrollar competencias es la clave para desarrollar acciones tendientes a cerrar brechas.

Existen varios métodos para determinar los cargos clave dentro de las organizaciones, estos dependerán de las características de cada empresa, pero de manera general para determinar el cargo clave, se deberá establecer el valor o el real aporte e impacto a la empresa; y para determinar el posible sucesor se considerará el desempeño y capacidades, cumplimiento de perfil del cargo clave. Es preciso mencionar que, los puestos más importantes no necesariamente están en la alta dirección, los cargos clave deben ser identificados ya que pueden estar en cualquier nivel de la organización. De modo que, por ejemplo, un puesto importante podría ser a nivel administrativo, técnico y operativo. (Pettinger, 2013). Después de determinar el número de cargos clave, es necesario establecer acciones para definir planes de sucesión considerando posibles reemplazos, identificando personas que cumplan con los requisitos del puesto o potencialidades que se puedan desarrollar con este objetivo, porque cualquier retraso en la adopción de medidas podría tener un impacto perjudicial en el logro de los objetivos empresariales (Barron, 2007). El determinar los cargos críticos garantiza la sostenibilidad y asegura la continuidad de las operaciones a largo plazo, es imprescindible en estos procesos preparar el desarrollo del personal en alrededor de estos cargos clave.

En este sentido para identificar a los cargos clave se analizará cada uno de los perfiles que conforman el manual de clasificación de puestos, estableciendo una puntuación para las diferentes características y factores (frecuencia, consecuencia de errores, complejidad, impacto, nivel de instrucción, facilidad de reemplazo), puntuación que sumada determinará los cargos con mayor relevancia, determinando de esta manera el real aporte e impacto para a la empresa. Dentro de los factores a ser considerados en la valoración de los cargos está la consecuencia de errores, la complejidad y frecuencia de las actividades, , el impacto de las actividades, el nivel de instrucción mínimo requerido para el ocupante y la facilidad de

reemplazo en caso de ausencia del titular. Esta información se obtiene al establecer el perfil del cargo, mediante entrevistas semi estructuradas con los expertos ya sean los ocupantes de los mismos o los jefes inmediatos. Una vez definida la información o perfiles de cargos, se asignará las puntuaciones a los factores determinados, estableciendo la matriz general de evaluación de los cargos.

### **2.3. Plan de Sucesión**

Es importante que para solventar el riesgo que representa para la continuidad de los procesos organizacionales, la presencia de los titulares en los puestos clave, las organizaciones diseñen planes de sucesión que sean ejecutados paulatinamente, de manera que la empresa cuente con *backups* para estos cargos, de aquí nace la interrogante de quien debe ser el reemplazante o sucesor, para cerrar el ciclo entran a la palestra términos como altos potenciales, personas que tienen aspiraciones, deseo de superación, características y cualidades para ocupar puestos jefaturas o dirección; o, potencial de desarrollo , refiriéndonos a la determinación de hasta dónde puede crecer o mejorar un trabajador para alcanzar su mejor rendimiento.

La sucesión debe formar parte del plan estratégico de las áreas de talento humano, de tal manera que se pueda formar oportunamente al sucesor, quien debe adquirir y poseer todas las competencias que el puesto requiere, Chiavenato (2009), al referirse a la programación de la línea y planes de sucesión considera al desarrollo de suma importancia para las personas dentro de la organización, tomando en cuenta, dentro de la vida laboral aspectos como un desempeño superior, adecuada reputación en su ambiente de trabajo y demostrar potencial, esto para pretender que un colaborador pueda asumir nuevos cargos de mayor responsabilidad, Franklin, (2011) manifiesta que dentro de las organizaciones es imprescindible el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes; así como la estimulación del aprendizaje de nuevos conocimientos, que garantice la competitividad laboral, basado en el enfoque de competencias.

Entre los aspectos a considerar a las personas para la sucesión pueden considerarse las siguientes:

### *2.3.1. Desempeño Superior*

Relacionado al cumplimiento de metas y objetivos de manera eficiente, puede ser considerado al valor como métrica en la ejecución metas y objetivos estratégicos, o la contribución de la persona en la consecución de metas y objetivos planteados, Chiavenato (2009) hace referencia que el desempeño es la manera en que las personas ejecutan las funciones a ese encomendado mismas que influyen en los resultados del grupo y facilita el éxito de la organización.

### *2.3.2. Reputación en el ambiente de trabajo*

Se refiere a los antecedentes e historia laboral dentro de la organización, aspectos como régimen disciplinario, historial de sanciones amonestaciones o llamados de atención, que repercuten en el desempeño laboral. Se considera en este punto el cumplimiento y observación de los reglamentos internos y más normativa vigente que permite una adecuada relación laboral.

### *2.3.3. Potencialidades*

Actualmente las organizaciones comprometidas con la productividad se encuentran empeñadas en identificar, desarrollar, o dicho de otra manera explotar las potencialidades de sus empleados, con la finalidad de asegurar la competitividad, entendiéndose como tal el conjunto de recursos psicológicos que una persona pone de manifiesto para realizar una determinada actividad, para tal efecto se requiere la inversión de recursos para la capacitación y el desarrollo; de lo anteriormente señalado es importante referirse al potencial humano, conforme Cornell University et al. (2014); Drucker (2005); González y García (2011); KPMG (2014) citados en el estudio realizado por Álvarez-Aros (2017) se refiere a la importancia de fortalecer ciertos rasgos para la eficacia, considerando al potencial humano como un factor impulsa e intensifica las demás características y recursos de la organización, precisa que el potencial humano es un conjunto de características, virtudes o capacidades esenciales o innatas, conocimientos, habilidades o destrezas desarrolladas o por desarrollar en el transcurso de la vida, aplicables al ámbito laboral, ya que proporciona la denominada ventaja distintiva y sostenibilidad en las organizaciones.

Está claro que las organizaciones están prestando atención en el potencial humano, considerando que el capital humano hace la diferencia, y que las personas que conforman las organizaciones tienen el potencial para alcanzar y cumplir con los desafíos que se presentan en el quehacer diario; en referencia al potencial humano Velásquez (2012) manifiesta que este puede ser comprendido desde dos perspectivas, la primera como parte de la motivación humana y que la persona tenga la necesidad de logro y autorrealización, según Maslow, 1954 citado por Globe (1977) necesidades psicológicas referentes a: crecimiento, desarrollo y utilización del potencial propio del ser humano; y como segunda perspectiva, relacionada con el desarrollo, perfeccionamiento del grupo de capacidades, competencias o talentos necesarias para que la persona tenga éxito en el ámbito laboral, consiguiendo un alto desempeño personal y profesional. Concluye Velásquez (2012) indicando que el éxito laboral y su proyección es intrínseca, dependiendo de la persona y el conocimiento de sí mismo y de sus posibilidades, para lo cual es necesario que las empresas los orienten estratégicamente en el diseño y construcción del proyecto laboral.

Por lo tanto, se enfatiza en el desarrollo de competencias laborales que permitan el desarrollo de la potencialidad humana, al respecto Hay Group (2000) en el estudio citado por Nava (2007) manifiesta la existencia de dos tipos de competencias complementarias entre sí, se denominan competencias de umbral o esenciales que garantizan un desempeño adecuado, si a estas se suman las competencias diferenciadoras se garantiza una actuación exitosa. Dentro de la planificación de la sucesión se parte del perfil de competencias del puesto, donde se registra todas las características que se requieren para el éxito en el desempeño de las funciones, se debe determinar el potencial para luego realizar un plan de acción. Se determina que las competencias genéricas (relacionadas con la personalidad, logro, influencia, eficacia personal, solución de problemas, gestión de personas, etc.) deben estar altamente desarrolladas en comparación a las competencias técnicas (asociadas con el conocimiento).

Al personal que posee estas características también conocidas como potencialidades, Saltos (2015) menciona la importancia que el liderazgo para el fortalecimiento de los colaboradores que presentes un alto potencial, ya que no toda persona que tiene un alto desempeño puede ser considerado o le interesa ser considerado como tal, como requisito el alto potencial sin

considerar las circunstancias mantendrá su rendimiento superior, y será capaz de manejar y dirigir grupos de trabajo.

Dentro de esta perspectiva el desarrollo de las personas tiene un papel fundamental dentro de las organizaciones, y se hace necesario la incorporación de conceptos como desarrollo de personal, desarrollo profesional y desarrollo de carrera, desde el punto de vista holístico, conceptos relacionados cuyo objetivo común es que la persona con potencial adquiera nuevas competencias para sortear nuevas responsabilidades en puestos cada vez más complejos.

En referencia al desarrollo personal Soriano, Javi (2023), considera a los aspectos interiores de la persona, tales como emociones, aspectos mentales y espirituales, relacionados con el interior de cada individuo, aspectos como habilidades para la resolución de conflictos, aceptación de sí mismo, resolución y superación de conflictos, desarrollo de autoestima, etc.

Existe relación de la persona con el ámbito laboral mediante el desarrollo y el avance de habilidades específicas para cumplir con la tarea asignada, relacionada al crecimiento y formación continua para hacerse de competencias que le garanticen el éxito profesional, sobre el desarrollo profesional, Zubillaga (2013), lo define como una práctica sistemática que utilizan las organizaciones para que su personal se mantenga en ella, y cuando esta se convierte en política permite a empleados y trabajadores a recorrer desde un puesto inicial a otro de mayor categoría y responsabilidad, generando compromiso a cambio de la oportunidad de una carrera satisfactoria y exitosa. Para la empresa permite cubrir vacantes, con personal propio en cargos clave, siendo esta una estrategia de competitividad y de motivación.

Como complemento de la anteriormente señalado el desarrollo de la carrera, permite definir el trayecto de una persona dentro de una organización, estableciendo metas a mediano y largo plazo, con la finalidad de crecer laboralmente, incentiva a la fidelización y el compromiso de los empleados

Dentro del contexto de los planes de sucesión según Ernst & Young (2007) lo define como una herramienta para mover a las personas dentro de la organización, considerando sus perfiles profesionales, sus metas y objetivos, tienen un gran componente motivacional a partir del diseño y establecimiento de posibles rutas promocionales que puede seguir una persona en la organización, debiendo para tal efecto, los sucesores cumplir con los requisitos y condiciones previamente establecidos para los nuevos cargos.

Al respecto Cuello (2016) manifiesta que la diferencia que existe entre planes de carrera y planes de sucesión, está en que los primeros generalmente requieren de una programación y planificación lineal y rígida, en cambio los planes de sucesión no se basan en los años de permanencia en un determinado puesto, ni a los títulos formales obtenidos. Los planes de sucesión parten de las competencias determinadas para un puesto o potenciales de una persona y las comparan con las competencias de un puesto vacante, la brecha existente entre la persona y el puesto vacante será quien determine al posible ocupante o posible sucesor, sin considerar el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo. Los planes para lograr una sucesión exitosa son mucho más exigentes, porque requieren de un gran esfuerzo en el desarrollo de las competencias, teniendo relación directa con el desempeño, lo que demanda una gran motivación por parte del empleado. Chiavenato (2009) concluye que la sucesión tiene como finalidad y énfasis el desarrollo de la persona, no en su promoción, a las personas se les asignan nuevos cargos para los cuales se les prepara, siendo estos de mayor responsabilidad y complejidad.

Otros autores, como Alles (2009) enfatiza la necesidad de este tipo de plan de desarrollo dentro del ámbito empresarial, indicando que en: “Las organizaciones, cualesquiera que sean su tamaño y objetivo social, requieren tener asegurada su continuidad y ello implica la continuidad de su management. Para ello la herramienta por excelencia son los Planes de sucesión” (p. 120).

El establecer los cargos clave y generar planes de sucesión se ha convertido en una necesidad vital para las organizaciones, el desafío consiste en que tan motivada se encuentra la gente para adquirir nuevos desafíos, ya que esta estrategia demanda de tiempo y esfuerzo cuyos

resultados o beneficios no son observados a corto plazo, ya que las personas deben prepararse en el desarrollo de varias competencias, para una posibilidad; se debe considerar que de acuerdo a lo indicado por Domínguez, et al. (2017), que un correcto plan de sucesión a cargos clave permite el adecuado desarrollo de competencias que permite un desempeño superior de los empleados, coadyuvando a la consecución de metas y objetivos empresariales.

Dentro de los aspectos a ser considerados para la determinación de los posibles sucesores a los cargos clave, está el potencial de las personas, y este se encuentra relacionado con la necesidad de realización personal como parte de la motivación, cuando las personas se encuentran frente a la posibilidad de desarrollar una carrera, demanda tiempo y esfuerzo en el desarrollo, además de asumir desafíos cada vez mayores. De manera general para el desarrollo del capital humano se hace necesario determinar el potencial con el que cuenta el obrero o servidor, preparándolo para los nuevos retos, se deberá considerar el perfil de competencias del cargo en comparación con el perfil del posible sucesor.

### **3. DESARROLLO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Introducción**

El presente proyecto de desarrollo es de carácter descriptivo, conforme lo establecido por Daen, (2011) que se refiere a la investigación descriptiva como un registro, análisis e interpretación, donde se observa y analiza las características y propiedades para clasificar, agrupar o sintetizar, la investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de los hechos y su correcta interpretación. El presente estudio pretende en la EPMAPS-Agua de Quito identificar las características, hechos y sucesos presentes y servirá para proponer y elaborar una propuesta a la que se sumarán todas las respuestas o soluciones posibles al problema.

Esta investigación tiene por finalidad de analizar cada uno de los cargos que existen en las unidades administrativas, técnicas y operativas de la EPMAPS–Agua de Quito, a fin de determinar cuáles cargos, tomando en cuenta sus características, serán identificados como cargos clave, siendo esta una investigación de diseño mixto, como lo determina Pole, (2009) existe una combinación en la recopilación y estudios datos, considerando las metodologías cualitativa y cuantitativa, de acuerdo a los instrumentos utilizados, para este caso específico, la realización de una entrevista semi estructurada y la aplicación de una matriz de evaluación, metodologías utilizadas complementariamente para verificar y registrar la información constante en el manual de clasificación de cargos. En este sentido con la información constante en los perfiles de cargos, se realizará la asignación de puntajes por cada uno de los factores de valoración, la investigación fue desarrollada bajo el diseño transversal, debido a que la recolección de datos que se realizó en un lugar y momento determinado; se estudia el universo de los cargos existentes; y, no experimental porque implica la observación de los hechos en su condición natural sin ninguna manipulación de variables.

La EPMAPS-Agua de Quito se encuentra, a partir del año 2022, implementado el Modelado de Perfiles por Competencias, MPC®, según Paredes, (2011) utilizando esta metodología para levantar y establecer perfiles de cargos, y posteriormente establecer el modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales.

Referente a la metodología del MPC®, Paredes, (2011) manifiesta que el objetivo principal es reunir los datos referentes a los cargos para implantar un sistema de gestión de talento humanos basado en competencias laborales. Dentro del propósito del Modelado de Perfiles por Competencias, MPC ®, se encuentran: identificar el 20% de las tareas principales del cargo analizado; establecer los conocimientos, habilidades, capacidades, personalidad, etc. características indispensables a fin de ejecutar el trabajo con un desempeño superior y menor esfuerzo; determinar qué características personales requieren ser consideradas en selección y qué requisitos de capacitación; y, determinar la razón de ser del puesto, perfil duro e indicadores de gestión.

Tareas principales del cargo, según la Metodología MPC ®, esta considerando la teoría del Teorema de Pareto para determinar las actividades principales o esenciales, donde el 20% de las causas, actividades críticas, son las responsables del 80% de los resultados, debiendo enlistar todas las actividades que realiza el cargo de acuerdo a su nivel de importancia.

Una vez definidas las actividades esenciales o críticas se determinará el real aporte e impacto de estas para a la empresa. Dentro de los factores a ser considerados en la valoración de los cargos está la frecuencia de las actividades, entendiéndose como está la cantidad de repeticiones o la cantidad de veces que el ocupante realiza esa actividad dentro de un periodo de tiempo; la consecuencia de errores, se refiere a los resultados o incidencias que conlleva la no ejecución o ejecución incorrecta de la actividad; la complejidad, hace referencia a la dificultad que representa la realización de la actividad, que exigen mayor conocimiento, destrezas, o procesamiento de datos, requieren mayor cantidad de recursos. De acuerdo a Metodología MPC ®, la fórmula para valorar las actividades y establecer las esenciales es: 
$$\text{Total} = \text{Frecuencia} + (\text{Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada} \times \text{Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad})$$
. Los mayores totales, serán consideradas como actividades esenciales del cargo.

Una vez definidas las actividades esenciales, exclusivamente en la presente investigación se valorara adicionalmente para determinar los cargos clave, el impacto de las actividades, se

refiere a las consecuencias y efectos de las actividades; el nivel de instrucción mínimo requerido para el ocupante para la realización de tarea, tiene relación directa con la complejidad, estableciéndose el nivel de instrucción formal; y por último el factor facilidad de reemplazo en caso de ausencia del titular, haciendo referencia a la facilidad y disponibilidad en el mercado del posible reemplazo del titular del cargo, conforme el perfil del cargo establecido. Estas puntuaciones serán registradas en la matriz de valoración de cargos clave para determinar cargos clave.

Continuando con la Metodología Modelado de Perfiles por Competencias®, una vez establecidas las actividades esenciales, y con la finalidad de establecer el perfil de competencias se establecerán las competencias clasificadas en conocimientos, destrezas y otras características indispensables para desempeñar el cargo, utilizando para tal efecto los diccionarios de competencias que catalogan a las características en: conocimientos, destrezas, aptitudes y rasgos. Adicionalmente se establecerá otros aspectos relevantes como: misión del puesto, educación requerida, experiencia requerida e indicadores de gestión posicionales.

### **3.2. Fases para aplicar la metodología**

La metodología a ser utilizada en el trabajo de investigación, consta de las siguientes fases:

- Revisión del Manual de Clasificación de Cargos y determinación de cargos por Gerencias y Departamentos.
- Elaboración de matriz de cargos clave con información general y factores a evaluar.
- Elaboración y aplicación de cuestionario y entrevistas por gerencias.
- Ingreso de valoración asignadas a cada uno de los factores correspondiente a cada cargo.
- Tabulación de resultados de la valoración de cargos clave.
- Estadísticas y determinación de cargos clave por gerencia.

### **3.3. Aplicación de las herramientas**

La metodología planteada para determinar los cargos clave dentro de la EPMAPS-Agua de Quito, pretende establecer el valor o el real aporte del cargo en la empresa, ya que, al existir

una variedad de cargos de tipo técnico, operativo y administrativo, cada uno con sus propias características, siendo necesario establecer una metodología para que objetivamente se valoren los cargos y así determinar los más significativos considerando factores previamente definidos. Dentro de la metodología utilizada en el presente estudio, se establecieron técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de los datos, con la finalidad de obtener informaciones necesarias, considerando las fases establecidas en el numeral anterior, las herramientas e instrumentos son las siguientes:

- Entrevistas – Cuestionario

Mediante la realización de talleres, bajo la metodología del MPC®, es imprescindible el levantamiento de los perfiles de cargos que forman parte el manual de clasificación de puestos, (352 perfiles en 630 cargos); los denominados “expertos” considerando frecuencia (número de repeticiones que realiza determinada actividad dentro de un periodo de tiempo), consecuencia de errores (gravedad en los resultados por inobservancia) y complejidad (nivel de dificultad), definieron cualitativamente y cuantitativamente el real peso de las actividades del cargo en los diferentes procesos empresariales, verificándose actividades y competencias de los cargos en las diferentes áreas administrativas, técnicas y operativas.



Adicionalmente, dentro del análisis para establecer cargos clave se consideró aspectos como: impacto (aporte de las actividades en el resultado final), formación (nivel de instrucción requerida como mínimo para la realización de actividad) y restricción de reemplazo (nivel de dificultad para contratar un reemplazo).

Dentro del cuestionario se valida la información en los perfiles de cargos, información relacionada a las competencias técnicas (conocimientos), competencias conductuales (destrezas y habilidades), competencias corporativas (estrategia institucional); y competencias cognitivas y emocionales (aptitudes y capacidades), estas comparadas con la estimación del potencial, dará como resultado la brecha que formará parte del plan para el desarrollo del sucesor considerado.

El objetivo de los talleres y entrevistas es sondear a las personas y recopilar información previa la aplicación de la matriz de valoración de cargos clave, con la finalidad de continuar con una idea planteada y obtener información detallada sobre el tema, que permita identificar cuáles son los cargos considerados como clave dentro de cada gerencia - dirección, de acuerdo al siguiente detalle:

- Gerencia General
- Comunicación Social y Transparencia
- Secretaría General
- Planificación y Desarrollo (5 Departamentos)
- Infraestructura (4 Departamentos)
- Operaciones (7 Departamentos)
- Comercial (4 Departamentos)
- Del Ambiente (3 Departamentos)
- Administración y Logística (3 Departamentos)
- Talento Humano (4 Departamentos)
- Financiera (3 Departamentos)
- Jurídica (4 Departamentos)
- Tecnología de la Información (5 Departamentos)
- 

El formato del cuestionario realizado, en base a la Metodología MPC ®, y aplicado es el siguiente:

 	<p><b>“DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO – AGUA DE QUITO”</b></p>
---	---

El objetivo de estas entrevistas – cuestionario es recopilar y verificar información referente a los cargos de EPMAPS-Agua de Quito, para posteriormente establecer la matriz de valoración, que permitirá identificar los cargos considerados como claves dentro de cada gerencia y departamento.

**1. Datos de identificación:**

<b>Cargo:</b>	
<b>Código Perfil:</b>	
<b>Gerencia:</b>	
<b>Subgerencia:</b>	
<b>Departamento:</b>	
<b>Unidad:</b>	

**2. Actividades Esenciales del cargo:**

Actividades del cargo	(FR)	(CE)	(CM)	Reemplazo

Grado	(FR) Frecuencia	(CE) Consecuencia de Error	(CM) Complejidad	Reemplazo
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	----
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	----
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	Baja disponibilidad
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	Media disponibilidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	Alta disponibilidad

**Figura 10.** Formato encuesta factores de valoración y competencias  
Fuente: Perfiles de Cargos en base a la Metodología MPC ® Modificado

**3. Competencias:**

Actividad Esencial	Competencia Técnica	Competencia Conductual	Competencia emocional y cognitiva	Competencia Corporativa
1				
2				
3				
4				

**4. Observaciones:**


**5. Entrevistado:**

Proceso:			
Cargo:			
Fecha:		Secuencia:	

**Figura 10.** (Continuación) Formato encuesta factores de valoración y competencias

Fuente: Perfiles de Cargos en base a la Metodología MPC ® Modificado

En Apéndice 2 se encuentran los cuestionarios implementados, clasificados por gerencias.

- Matriz de Valoración de Cargos Clave

Con la aplicación de la Matriz de Valoración de Cargos Clave los especialistas valorarán y determinarán cuantitativamente y cualitativamente los cargos que serán considerados como estratégicos para la organización y que requieren ser determinados como cargos clave.

Esta matriz es una hoja electrónica en Excel que contiene varia información referente al cargo, inicialmente se detalla: proceso, gerencia, subgerencia, departamento y unidad; posteriormente se detalla la denominación del cargo, código, factores de valoración de: frecuencia, consecuencia de errores, complejidad, impacto, formación y reemplazo. Se detalla a continuación las 4 actividades esenciales, y las competencias técnicas, competencias conductuales, Competencia emocional y cognitiva, además de las competencias organizacionales, definidas previamente en el perfil del cargo que forman parte del manual de clasificación de puesto, necesarias para establecer los planes de sucesión. En Apéndice 3 se detallan los cargos con información general, factores y puntajes de evaluación de estos.

Considerando a cada factor como:

- Frecuencia de las actividades.– se refiere a la cantidad de repeticiones o la cantidad de veces que el ocupante realiza esa actividad dentro de un periodo de tiempo;
- Consecuencia de errores.– es el resultados o incidencias que conlleva la no ejecución o ejecución incorrecta de la actividad;
- Complejidad.– se refiere a la dificultad que representa la realización de la actividad, que exigen mayor conocimiento, destrezas, o procesamiento de datos, requieren mayor cantidad de recursos;
- Impacto de las actividades.– Se refiere a las consecuencias y efectos de las actividades;
- Nivel de instrucción.– como requisito para el ocupante para la realización de tarea, tiene relación directa con la complejidad, estableciéndose el nivel de instrucción formal;
- Facilidad de reemplazo.– considerando la ausencia del titular, es la facilidad y disponibilidad en el mercado del posible reemplazo del titular, conforme el perfil del cargo establecido;

Como parte del análisis realizado, considerando los perfiles de cargos y los factores: frecuencia, consecuencia de errores, complejidad, impacto y formación, considerando una escala de Likert se dio puntuación a cada uno de los factores:

<b>Grado</b>	<b>(FR) Frecuencia*</b>	<b>(CE) Consecuencia de Error*</b>	<b>(CM) Complejidad*</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

**Figura 11.** Factores y puntajes de evaluación de cargos  
Fuente: Metodología del MPC®, Paredes, (2011)

**Tabla 4.** Factores y puntajes de evaluación de cargos

<b>Grado</b>	<b>Impacto</b>	<b>Formación - Especialización</b>	<b>Reemplazo</b>
5	Máximo Impacto, disrupción completa del status quo	Título de cuarto nivel	-----
4	Alto Impacto, alta afectación	Título de tercer nivel	-----
3	Impacto Moderado, consecuencias significativas	Título de tecnología	Baja disponibilidad
2	Impacto Bajo, muy poca influencia sobre el status quo, impacto leve	Años estudio tercer nivel	Media disponibilidad
1	Mínimo Impacto, prácticamente ninguna influencia.	Título de Bachiller	Alta disponibilidad

Fuente: En impacto se cita Strategic F. La matriz de Probabilidad / Impacto

En lo referente al factor reemplazo se dio una puntuación de 3, 2 y 1 según la dificultad de encontrar en las fuentes de reclutamiento interno y externo, el correspondiente reemplazo. Este factor considera tres categorías o grados, debido a la EPMAPS mantiene el monopolio en la prestación domiciliaria de los servicios de agua potable y saneamiento en el DMQ, es

una empresa técnica, lo que repercute en que muchos de sus cargos sean exclusivos, por lo tanto, los tres grados engloban las circunstancias de esta valoración.

CARGO	CÓDIGO DEL CARGO	RELEVANCIA / FRECUENCIA	IMPACTO	COMPLEJIDAD	CONSECUENCIA DE ERRORES	FORMACIÓN ESPECIALIZADA	REEMPLAZO	CALIFICACIÓN

**Figura 12.** Matriz de Valoración de Cargos Clave

- Investigación documental

En el presente trabajo de investigación se revisaron y analizaron los documentos empresariales siguientes: manual de clasificación de cargos, modelo directriz, diccionario de competencias, memorias de sostenibilidad, organigrama estructural, distributivo de personal, citas que se encuentran identificadas a lo largo del documento, mismas que permiten sustentar el trabajo.

### **3.4. Revisión de perfiles de cargos**

Inicialmente se revisaron los perfiles de los 630 cargos que conforman el Manual de Clasificación de Cargos vigente en la EPMAPS–Agua de Quito, verificándose la información relacionada con las actividades esenciales y las puntuaciones otorgadas en el levantamiento de la información, relacionada con la frecuencia, consecuencia de errores y complejidad, sumando los puntajes naturales en cada una de estas. Estas puntuaciones se registraron en la matriz de valoración de cargos clave que permitirá posteriormente valorar el real impacto del cargo en comparación con otros, determinando de esta manera los cargos con mayor y menor puntuación. Adicionalmente se revisaron formación, competencias técnicas, conductuales, cognitivas y corporativas requeridas para los puestos clave.

### **3.5. Propuesta establecida**

La propuesta del presente trabajo de investigación pretende inicialmente determinar el peso, relevancia o valor real de cada uno de los 630 cargos que conforman el Manual de

Clasificación de Cargos, para posteriormente establecer e identificar los denominados cargos clave o estratégicos, dentro de la estructura de puestos en los diferentes procesos empresariales. Posteriormente se propondrá una metodología para el establecimiento de un plan de sucesión, considerando los requisitos mínimos que el sucesor deberá cumplir, así como demás requerimientos establecidos en el perfil de cada uno de los cargos.

Una vez puntuados los factores de: frecuencia, consecuencia de errores, complejidad, impacto y formación y facilidad de reemplazo, se obtendrá un puntaje total del cargo, si se fijaran los puntajes máximos asignados para cada factor el puesto alcanzaría la totalidad de 33 puntos.

Dentro de la Matriz de valoración de cargos clave se encuentra una columna denominada calificación, correspondiente a la puntuación final alcanzada por el cargo, ver figura 6.

Cargo	Código del Cargo	Relevancia / Frecuencia	Impacto	Complejidad	Consecuencia de Errores	Formación Especializada	Reemplazo	Calificación
LIDER DE UNIDAD DE SEGUROS	GLBS-2632-01	3,25	5	5	4,75	4	3	21
JEFE DEPARTAMENTO DE ABASTECIMIENTOS	GLA-2610-01	5	5	4	4	4	3	21
LÍDER DE UNIDAD LECTURAS Y FACTURACIÓN	GCFL-2432-01	5	5	4,75	4,5	4	2	21,25
PROFESIONAL INTEGRAL DE CATASTRO DE CLIENTES	GCFC-2431-03	5	5	4,75	4,5	4	2	21,25
LIDER DE UNIDAD DE CATASTRO DE CLIENTES	GCFC-2431-01	5	5	4,75	4,5	4	2	21,25
JEFE DE UNIDAD DE COBRANZAS	GCAD-2442-01	5	5	4	4	4	3	21
JEFE DE DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE	GCS-2410-01	4	5	5	5	4	2	21
LIDER DE LA UNIDAD DE CONTROL DE CARTERA	GCAC-2441-01	4,75	5	4,5	4,5	4	2	20,75
LÍDER DE UNIDAD CONTROL OPERATIVO DE CONEXIONES	GCCC-2422-01	4,5	5	5	4	4	2	20,5
EXPERTO SENIOR DE GESTION OPERATIVA	GO-2300-03	4,75	5	4,75	4,75	4	2	21,25
EXPERTO DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES	GOTO-2371-04	4	5	5	5	4	2	21
JEFE DE PÉRDIDAS FISICAS	GODF-2338-01	3	5	5	5	4	3	21
PROFESIONAL DE DISTRIBUCION (OPERAC. PARROQ. ORIENT. DISTR)	GODO-2335-04	5	5	4,25	4,75	4	2	21
PROFESIONAL DE DISTRIBUCION (OPERAC. PARROQ. NOROCCIDENTAL DISTR)	GODP-2334-05	5	5	4,25	4,75	4	2	21
PROFESIONAL DE DISTRIBUCION	GOD-2330-04	5	5	4,25	4,75	4	2	21
JEFE DE DEP. DE CONTROL DE LA CALIDAD DEL AGUA	GOC-2350-01	4,25	5	4,25	4,5	4	3	21
PROFESIONAL DE CONTROL DE CALIDAD DEL AGUA	GOC-2350-05	4,75	5	4,25	4,5	4	2	20,5
JEFE DE DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL	GAA-2510-01	5	5	4,5	4	4	2	20,5
GERENTE FINANCIERO	GF2800-01	3,25	5	4,5	5	5	3	20,75
COORDINADOR DE GERENCIA FINANCIERA	GF2800-02	4,75	5	4,5	4,25	4	2	20,5
JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	GPS-2150-01	2,75	5	5	4,75	5	3	20,5
EXPERTO PSICOSOCIAL	GHS-2740-03	4,5	5	4,5	4,5	4	2	20,5
JEFE DEPARTAMENTO DE NOMINA Y REMUNERACIONES	GHN-2720-01	4,25	4	4,25	5	4	3	20,5
JEFE DPTO ADMIN TH Y COMPETENCIAS	GHA-2710-01	4,25	5	4	5	4	3	21,25

**Figura 13.** Registro de Matriz de Valoración de cargos clave

JEFE DE DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA DE PROYECTOS, ESTUDIOS Y DISEÑOS	GTI-2210-01	4	5	4	5	4	3	21
SUBGERENTE DE PREINVERSIONES	SP-2201-01	4,25	5	4,25	4,5	5	3	21
EXPERTO TECNICO DE SOSTENIBILIDAD PLATAFORMA EMPRESARIAL	GIP-3030-02	3,25	5	5	4,75	4	3	21
PROFESIONAL ESPECIALISTA EN SEGURIDAD	GII-3050-04	5	5	3,75	5	4	2	20,75
GERENTE DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	GI-3000-01	4,5	5	4	4,25	5	3	20,75
COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	GL-2600-03	5	5	5	5	4	2	22
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	GL-2600-01	4,5	5	4,5	4,75	5	3	21,75
LIDER DE UNIDAD DE PROGRAMACIÓN DE CONEXIONES DOMICILIARIAS	GCCP-2421-01	4,5	5	5	5	4	2	21,5
JEFE DE DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCION	GOD-2330-01	4,5	5	4,25	4,75	4	3	21,5
PROF. DE CONTROL ADMIN DE OPERACIONES	GOOC-2341-04	4,75	5	4,75	5	4	2	21,5
DIRECTOR DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y TRANSPARENCIA	DC-2010-01	5	5	5	5	5	2	22
JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	GJC-2920-01	4,75	5	4,5	4,75	4	3	22
GERENTE JURÍDICO	GJ-2900-01	4,25	5	5	4,75	5	3	22
COORDINADOR JURÍDICO	GJ-2900-03	5	5	5	5	4	2	22
PROFESIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	GJC-2920-03	4,5	5	5	5	4	2	21,5
SUBGERENTE DE CONSTRUCCIONES	SC-2202-01	5	5	4,5	4,25	5	3	21,75
LIDER DEL DEPARTAMENTO DE SOSTENIBILIDAD PLATAFORMA EMPRESARIAL ERP/ISU	GIP-3030-01	4,25	5	5	5	4	3	22,25
GERENTE DE OPERACIONES	GO-2300-01	5	5	5	5	5	3	23
JEFE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	GFC-2820-01	5	5	5	5	4	3	23

**Figura 13.** (continuación) Registro de Matriz de Valoración de cargos clave

Una vez con los puntajes naturales de cada uno de los 630 cargos se obtuvo el promedio y desviación estándar del grupo de datos.

**Tabla 5.** Estadística del Universo

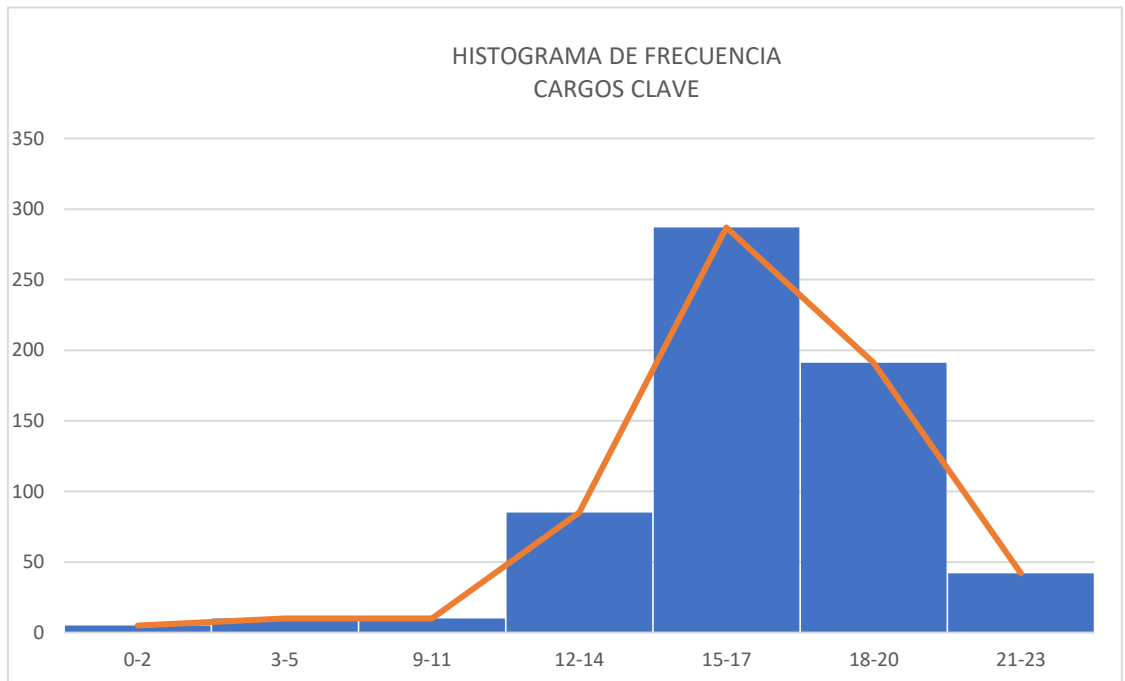
Concepto	Valor	Formula
Numero de Datos	630	
Valor Medio	16	$\bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + \dots + x_n}{N}$
Desviación Estándar	+ - 3	$s = \sqrt{\frac{\sum(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$

Con los resultados de desviación estándar +-3 al universo de cargos se determinaron los rangos de los puntajes naturales obtenidos en la valoración de los cinco factores para determinar los cargos con mayor puntuación que serán considerados como cargos clave, se establecieron 7 niveles o rangos con intervalos de +3.

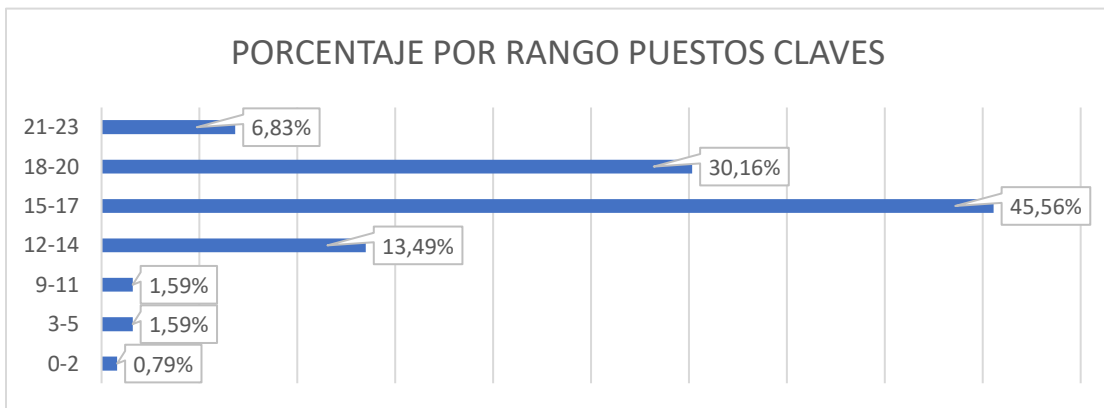
**Tabla 6.** Rangos de Distribución

Rango	Cantidad de Cargos
0-2	5
3-5	10
9-11	10
12-14	85
15-17	287
18-20	190
21-23	43
<b>Total, general</b>	<b>630</b>

Se evidencia que la mayor población de los cargos se encuentra entre la puntuación de 15 a 17 puntos, con 287 cargos; y, 190 cargos se encuentran dentro del rango 18 a 20. Los cargos que obtuvieron mayor puntuación corresponden al 6,83%, siendo estos 43 cargos considerados como cargos clave. En Apéndice 4 se detallan los cargos denominados como clave.



**Figura 14.** Histograma de Frecuencia Cargos Clave

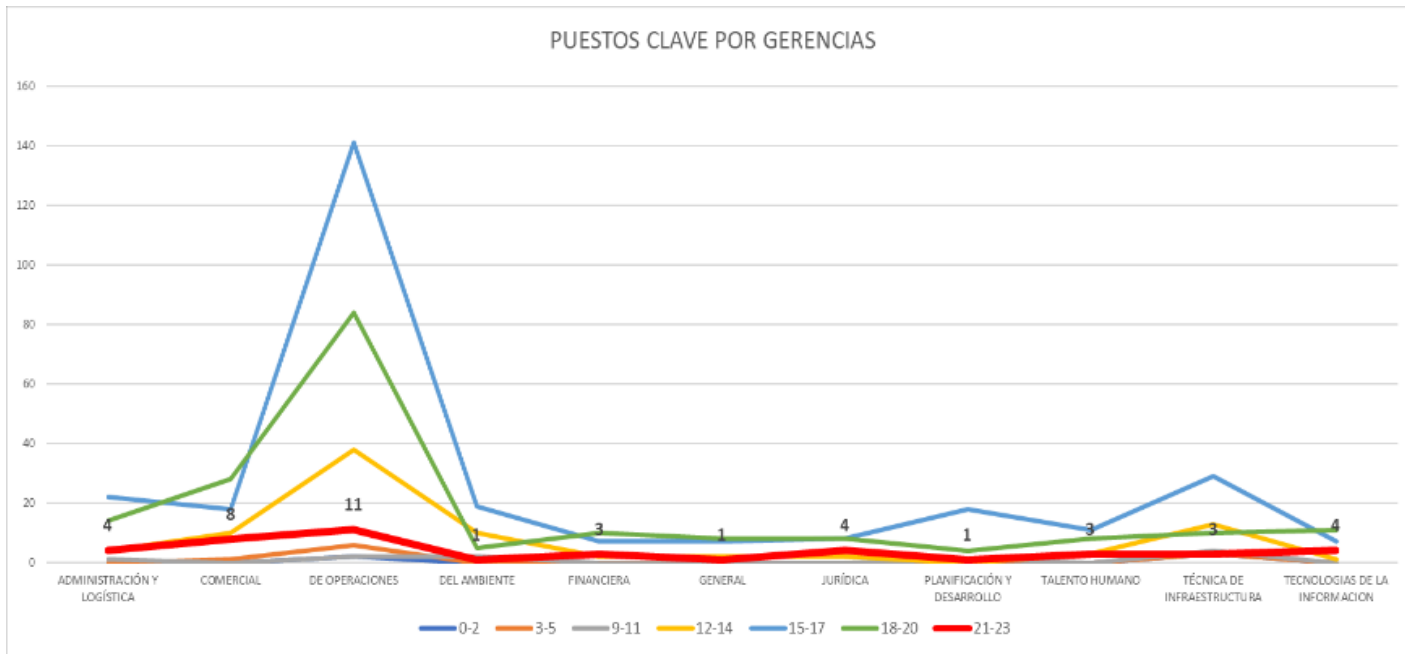


**Figura 15.** Porcentaje de Rangos en Cargos Clave

RANGO	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	COMERCIAL	DE OPERACIONES	DEL AMBIENTE	FINANCIERA	GENERAL
0-2	0	0	2	0	0	0
3-5	0	1	6	0	0	0
9-11	1	0	2	2	0	0
12-14	4	10	38	10	2	2
15-17	22	18	141	19	7	7
18-20	14	28	84	5	10	8
21-23	4	8	11	1	3	1
<b>Total general</b>	<b>45</b>	<b>65</b>	<b>284</b>	<b>37</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

RANGO	JURÍDICA	PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	TALENTO HUMANO	TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION	Total general
0-2	0	0	0	3	0	5
3-5	0	0	0	3	0	10
9-11	0	1	0	4	0	10
12-14	2	0	3	13	1	85
15-17	8	18	11	29	7	287
18-20	8	4	8	10	11	190
21-23	4	1	3	3	4	43
<b>Total general</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>65</b>	<b>23</b>	<b>630</b>

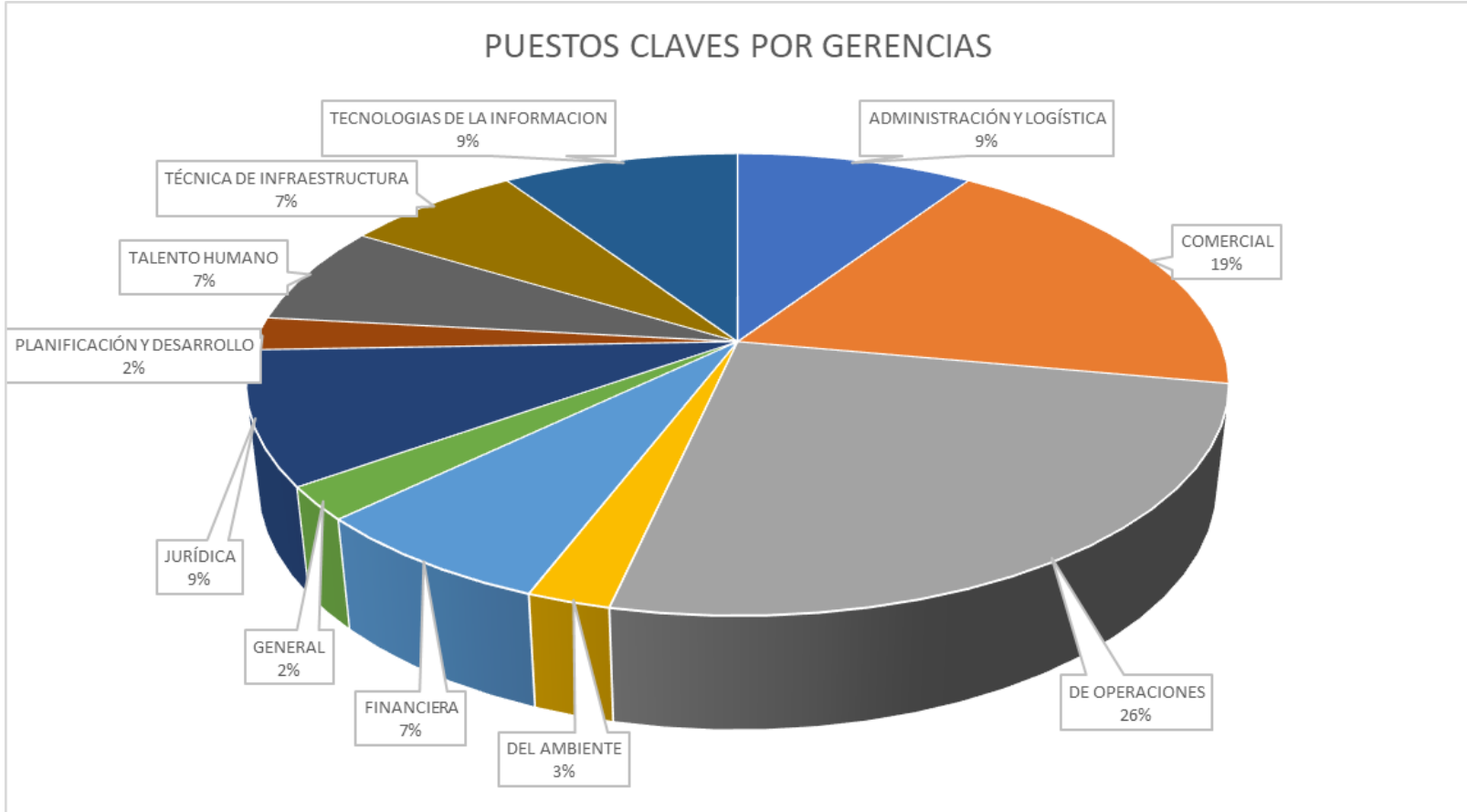
**Figura 16.** Detalle de frecuencia por rangos clasificados por Gerencia.



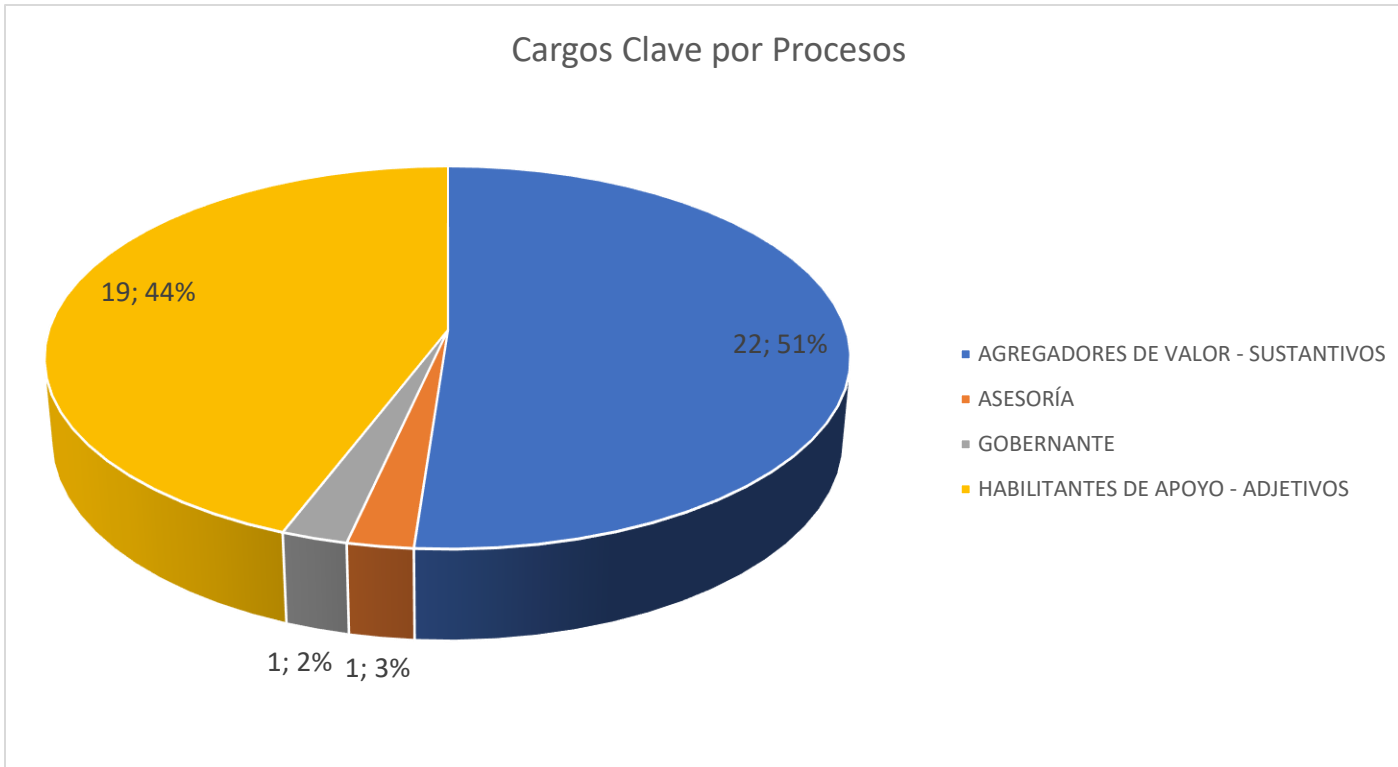
**Figura 17.** Frecuencia de rangos por Gerencia

RANGO	ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	COMERCIAL	DE OPERACIONES	DEL AMBIENTE	FINANCIERA	GENERAL	TOTAL
21-23	4	8	11	1	3	1	43
	JURÍDICA	PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO	TALENTO HUMANO	TÉCNICA DE INFRAESTRUCTURA	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	XX	
	4	1	3	3	4	X	

**Figura 18.** Cantidad de cargos dentro del rango mayor puntuado



**Figura 19.** Porcentaje de Cargos Clave por Gerencias



**Figura 20.** Porcentaje de Cargos Clave por Gerencias

**Tabla 7.** Detalle de cargos mayor puntuados Procesos Agregadores de Valor

<b>Gerencia</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código del Cargo</b>
Comercial	Líder de Unidad Lecturas y Facturación	GCFL-2432-01
Comercial	Profesional Integral de Catastro de Clientes	GCFC-2431-03
Comercial	Líder de Unidad de Catastro de Clientes	GCFC-2431-01
Comercial	Jefe de Unidad de Cobranzas	GCAD-2442-01
Comercial	Jefe de Departamento de Servicio Al Cliente	GCS-2410-01
Comercial	Líder de la Unidad de Control de Cartera	GCAC-2441-01
Comercial	Líder de Unidad Control Operativo de Conexiones	GCCC-2422-01
Comercial	Líder de Unidad de Programación de Conexiones Domiciliarias	GCCP-2421-01
De Operaciones	Experto Senior de Gestión Operativa	GO-2300-03
De Operaciones	Experto de Tratamiento de Aguas Residuales	GOTO-2371-04
De Operaciones	Jefe de Pérdidas Físicas	GODF-2338-01
De Operaciones	Profesional de Distribución (Operac. Parroq. Orien. Distr)	GODO-2335-04
De Operaciones	Profesional de Distribución (Operac. Parroq. Norte Distr)	GODP-2334-05
De Operaciones	Profesional de Distribución	GOD-2330-04
De Operaciones	Jefe de Dep. De Control de la Calidad del Agua	GOC-2350-01
De Operaciones	Profesional de Control de Calidad del Agua	GOC-2350-05
De Operaciones	Jefe de Departamento de Distribución	GOD-2330-01
De Operaciones	Prof. de Control Admin. de Operaciones	GOOC-2341-04
De Operaciones	Gerente de Operaciones	GO-2300-01
Técnica de Infraestructura	Jefe de Departamento de Ingeniería de Proyectos, Estudios y Diseños	GTI-2210-01
Técnica de Infraestructura	Subgerente de Preinversiones	SP-2201-01
Técnica de Infraestructura	Subgerente de Construcciones	SC-2202-01
Administración y Logística	Líder de Unidad de Seguros	GLBS-2632-01

<b>Gerencia</b>	<b>Cargo</b>	<b>Código del Cargo</b>
Administración y Logística	Jefe Departamento de Abastecimientos	GLA-2610-01
Del Ambiente	Jefe de Departamento de Gestión Ambiental Empresarial	GAA-2510-01
Financiera	Gerente Financiero	GF2800-01
Financiera	Coordinador de Gerencia Financiera	GF2800-02
Talento Humano	Experto Psicosocial	GHS-2740-03
Talento Humano	Jefe Departamento de Nomina y Remuneraciones	GHN-2720-01
Talento Humano	Jefe Dpto. Admin. Th y Competencias	GHA-2710-01
Tecnologías de la Información	Experto Técnico de Sostenibilidad Plataforma Empresarial	GIP-3030-02
Tecnologías de la Información	Profesional Especialista en Seguridad	GII-3050-04
Tecnologías de la Información	Gerente de Tecnología de Información	GI-3000-01
Tecnologías de la Información	Líder del Departamento de Sostenibilidad Plataforma Empresarial Erp/Isu	GIP-3030-01
Administración y Logística	Coordinador de Administración y Logística	GL-2600-03
Administración y Logística	Gerente de Administración y Logística	GL-2600-01
Jurídica	Jefe de Departamento de Contratación Pública	GJC-2920-01
Jurídica	Gerente Jurídico	GJ-2900-01
Jurídica	Coordinador Jurídico	GJ-2900-03
Jurídica	Profesional de Contratación Pública	GJC-2920-03
Financiera	Jefe Departamento de Contabilidad	GFC-2820-01
Planificación y Desarrollo	Jefe de Seguridad de la Información	GPS-2150-01
General	Director de Comunicación Social y Transparencia	DC-2010-01

#### **4. PROPUESTA DE ACCIONES DE SUCESIÓN**

Inicialmente debe establecer que son los planes de carrera y diferenciarlos de los planes de sucesión, mientras los primeros la programación es generalmente rígida, lineales y prevén el crecimiento o el desarrollo profesional de empleados por años de antigüedad en el puesto o por rango graduación académica progresiva y paulatinamente; los segundos se considera a la persona como un futuro sucesor para este puesto, tomando en cuenta el potencial del candidato, hasta incluso en corto y mediano plazo. Las personas consideradas como posibles sucesores, deben ser minuciosamente estudiadas en lo que respecta a su vida laboral y posicionamiento en la Empresa.

Una persona considerada como alto potencial deberá cumplir con varios requisitos concernientes a su formación profesional, capacitaciones, aspectos disciplinarios, desempeño superior; y aspectos como edad, tiempo de antigüedad; además se considerará los resultados de sus reactivos psicotécnicos y psicométricos, con información sobre los rasgos conductuales de personalidad, riesgos éticos, aptitudes e inteligencia emocional, etc.

Un aspecto a indicar es la importancia que este caso tienen las pruebas o reactivos psicométricos y psicotécnicos, para determinar el potencial, previa la selección de los posibles sucesores, se deberá generar reportes útiles para la gestión, precisando que la psicometría valora las capacidades y el funcionamiento mental, mientras que la psicotecnia busca la investigación de las aptitudes de los evaluados. Estas herramientas deben ser analizadas de manera holísticas, e incorporará aplicación de test de personalidad, inteligencia emocional, aptitudes mentales primarias (verbal, abstracto, lógico, numérico, espacial), habilidades sociales y perfiles conductuales y cognitivos, siendo importante que estos reactivos se encuentren estandarizados, validados y con baremos ajustados al país.

#### **4.1. Planificación de la sucesión**

Planificación de la sucesión a mediano y largo plazo, determina con el tiempo el crecimiento y sostenibilidad empresarial, evitando de esta manera la interrupción de la continuidad de los diferentes procesos comerciales, administrativos y operativos normales, convirtiéndose en una prioridad estratégica. En referencia a los Planes de sucesión, Drucker (2010) manifiesta que, al determinar un Plan de sucesión, las organizaciones se deben formular preguntas a fin de obtener referencias para la optimización de los procesos, entre otras: ¿Quiénes son las personas que pueden traer liderazgo a la empresa?, ¿Se ha identificado a los cargos y personas clave?, ¿Cómo serán reemplazados?; preguntas que permitirán diseñar técnicamente un proceso de sucesión como contingencia y beneficio de la institución.

#### **4.2. Beneficios de los Planes de Sucesión.**

Dentro de los beneficios de los planes de sucesión, Drucker (2010) establece que estos permiten incrementar el conocimiento de las personas dentro de la empresa, aumentando su potencial, que se evidenciará en el desempeño diario, que redundará en mejora de la eficiencia y por lo tanto en la productividad, se pone de manifiesto en aspectos como gestión e innovación en los procesos, dando como resultado la mejora de sus entregables; esto se manifiesta en la imagen corporativa ante sus usuarios, como una empresa sólida, organizada, moderna y estructurada, facilitando la retención de capital humano, incrementando la motivación de los empleados y de la gestión clave tanto en términos de consecución y cumplimiento de metas y objetivos empresariales, sostenibilidad, profesionalización de sus empleado, asegura la preservación de la operatividad empresarial, continuidad y seguimiento en los objetivos, proyectos y metas asignados, que repercutirán en la planificación estratégica empresarial.

#### **4.3. Plan de Sucesión**

##### *4.3.1. Objeto*

El Plan pretende asegurar la sucesión de personal competente en los cargos clave de la EPMAPS-Agua de Quito, desarrollando las características personales y profesionales del personal que formarán parte de este plan, garantizando de esta manera la continuidad de los diferentes procesos empresariales, proporcionando adicionalmente la oportunidad de ocupar

una posición de mayor responsabilidad y/o jerarquía dentro de la institución a las personas de carrera.

El Plan de Sucesión pretende determinar y asegurar personal idóneo para los “cargos clave”, quienes durante determinado tiempo han desarrollado sus capacidades y que, a mediano y corto plazo, se perfilan como futuros líderes, aceptando nuevos desafíos profesionales y garantizar el desempeño superior.

#### *4.3.2. Objetivos*

- Determinar los cargos clave en los diferentes procesos y gerencia de la EPMAPS.
- Asumir el riesgo que implica la ausencia temporal o permanente de los titulares de los identificados cargos clave en la EPMAPS.
- Establecer líneas de sucesión para los denominados cargos clave en EPMAPS.
- Desarrollar las capacidades de los empleados considerados como personal con potencial que podrían participar en la sucesión.

#### *4.3.3. Alcance*

El presente plan está dirigido a todos los colaboradores y personal considerado como clave dentro de la Empresa, bajo cualquier modalidad.

#### *4.3.4. Principios*

El Plan de Sucesión que desarrolle la EPMAPS estarán basados en los siguientes principios:

- Focalizado: el plan se encuentra diseñado para un determinado segmento de obreros y servidores de carrera de EPMAPS, que cumplan con requisitos.
- Personalizado: la ejecución del plan es individual, de acuerdo a evaluaciones y cierres de brecha de cada persona para el cargo determinado.
- Desarrollo y profesionalización: participación continua de un plan de desarrollo, fomento de la investigación científica y tecnológica acorde a los requerimientos del puesto.

#### *4.3.5. Responsabilidad y Autoridad*

El Gerente de Talento Humano, es responsable de aprobar y supervisar la aplicación del presente Plan.

El personal del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, es responsable de la ejecución y aplicación del presente Plan y de mantener actualizada la información y los formularios correspondientes.

El jefe del Departamento de Desarrollo de Talento Humano; así como los responsables de las áreas involucradas, son responsables de, proponer cambios, revisar y verificar contenidos y el cumplimiento de las actividades definidas en este Plan.

#### *4.3.6. Ejecución*

Identificar a las personas objeto del Programa

- Anualmente se elaborará / revisará, conjuntamente por la Gerencia de Talento Humano y los respectivos Gerentes de Área, el detalle de los cargos clave y personas con potencial, para que forme parte del presente programa.

- Previo al ingreso al plan las personas deberán cumplir irrestrictamente una serie de requisitos para garantizar el ajuste profesional y personal del postulante a las exigencias del plan, Ver figura 20. La evaluación de los posibles sucesores se basará en:

- Evaluación cumple / no cumple:
  1. Aspectos disciplinarios: no haber sido sancionado, amonestado, multado, ni haber incurrido en alguna de las prohibiciones establecidas en la normativa.
  2. Resultados Evaluación del desempeño: Acreditar la calificación de excelente en las tres últimas evaluaciones aprobadas.
  3. Tiempo de Antigüedad: Tener la condición de servidor / obrero de carrera y una antigüedad de al menos 5 años.
  4. Resultados de pruebas psicométricas y psicotécnicas: los resultados en las pruebas generadas deberán ser iguales o superiores a 80 o su equivalente.
  5. Encontrarse en el rango de edad de 25 y 35 años de edad.
  6. Cumplir con los requisitos duros del perfil del cargo de la línea de sucesión.

- Se considerarán personal con potencial al personal idóneo para ocupar los cargos clave, quienes durante determinado tiempo han desarrollado sus capacidades y que, a mediano y

corto plazo, se perfilan como futuros líderes, aceptando nuevos desafíos profesionales y garantizar el desempeño superior.

- Se considerará “cargo clave”, aquellos cargos que requieren de atención inmediata, oportuna y adecuada por parte de su titular, cargo que por su nivel de complejidad y responsabilidad están directamente relacionados los procesos productivos, administrativos y comerciales de las organizaciones y necesarios para garantizar la continuidad empresarial.

A continuación, se detallan algunos aspectos a ser considerados dentro de la planificación de la sucesión:

Registrar la información de los participantes del plan:

- Se deberá registrar la información necesaria del participante, para brindar a la persona seleccionada información sobre su posición y evolución dentro del plan.
- Determinar claramente los hitos en la historia laboral, desarrollo profesional, capacitaciones, aspectos disciplinarios, su evaluación de desempeño, aspectos adicionales como edad, tiempo de antigüedad, información familiar y otras que tengan el carácter de significativas.

Evaluar la situación de motivación y/o satisfacción del participante

- Determinar el grado de motivación o satisfacción laboral de cada participante; así como el nivel de desarrollo las competencias, destrezas y habilidades el cargo, con la finalidad de evitar abandonos del programa.
- Se realizará y registrará entrevistas con el participante en el programa, además del jefe inmediato, la percepción es muy importante para el análisis de cada caso y toma de decisiones. Dentro de la entrevista se considerarán aspectos como:
  - ✓ relación con el superior jerárquico,
  - ✓ contenido y características del trabajo,
  - ✓ desarrollo personal / profesional,
  - ✓ conciliación de la vida personal / familiar con la laboral,
  - ✓ compensación y beneficios,
  - ✓ estado de ánimo general dentro de la organización,

- ✓ algún otro aspecto aplicable a la persona en concreto
- De lo anteriormente señalado se establecerá la factibilidad y recomendará la participación o no del servidor u obrero en análisis.

Diseño el plan de desarrollo y profesionalización

Con la finalidad de lograr una mayor eficacia del plan se personalizará, de acuerdo a las necesidades del participante y exigencias del cargo, a los sucesores, este plan debe ser consensuado, estableciendo actividades y tiempos de cumplimientos.

Establecer el Plan de Acción individual.

Una vez diseñado el plan se suscribirá el mismos, para formalizar los alcances y compromisos que deberán emprenderse, consignando quién se responsabiliza de las mismas, con qué Proceso de Talento Humanos -o de otro tipo- se relaciona cada acción y en qué fecha está previsto que se haya completado, según el siguiente formato. En Apéndice 5 se detalla información de los cargos clave, actividades esenciales, competencias.

<b>"DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO – AGUA DE QUITO"</b>			
<b>1. INFORMACION DE CARGO CLAVE</b>			
Proceso:		Gerencia:	
Denominación del Cargo :		Subgerencia:	
Código del Cargo :		Departamento:	
<b>2. INFORMACION DE POSTULANTE</b>			
Nombre :			
Edad:		Código:	
Gerencia:		Dependencia:	
<b>3. REQUISITOS PREVIOS</b>			
Requisito	Observación	Cumple	No Cumple
Aspectos disciplinarios			
Resultados Evaluación de desempeño:			
Tiempo de antigüedad			
Resultados Pruebas Psicotécnicas:			
Resultados Pruebas Psicométricas:			

**Figura 21.** Matriz de Desarrollo Cargos Clave

4. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO			
Requisito	Observación	Cumple	No Cumple
Nivel de educación formal			
Número de años de estudio requeridos			
Título requerido			
Área de conocimientos			
Tiempo de experiencia:			
Experiencia en Instituciones de tipo:			
Experiencia en Cargos de tipo:			

5. COMPETENCIAS CONDUCTUALES (Destrezas / Habilidades generales)			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento

6. COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento
Identidad Institucional			
Innovación y Mejora Continua			
Orientación a Resultados			
Orientación de Servicio			
Trabajo en Equipo			

7. COMPETENCIAS TÉCNICAS			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento

8. COMPETENCIAS COGNITIVA EMOCIONAL			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento

9. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento

10. DESTREZAS ESPECÍFICAS			
Competencia	Acción de Desarrollo	Fecha realización	Fecha Cumplimiento

**Figura 21.** (Continuación) Matriz de Desarrollo Cargos Clave

- Considerar las percepciones y expectativas que tienen los integrantes del plan, determinar el interés, predisposición y compromiso de los obreros o servidores en la sucesión.
- Evitar la duplicidad en participaciones como por ejemplo Plan de sucesión y planes de carrera.
- El plan de profesionalización y desarrollo deberán contener las firmas de los implicados el proceso, estos son: jefe inmediato, sucesor y responsable de talento humano.

#### *4.3.7. Seguimiento*

El jefe del Departamento de Desarrollo de Talento Humano realizará el seguimiento continuo y periódico del cumplimiento y avance de los planes de profesionalización y desarrollo a fin de realizar ajustes que se consideren convenientes.

## CONCLUSIONES

La EPMAPS-Agua de Quito no cuenta con la identificación de cargos clave y menos aún un plan de contingencia que garantice la sucesión de personal en caso de ausencia del titular, existiendo el riesgo empresarial para la continuidad de los diferentes procesos al no establecer líneas de sucesión y desarrollar a personal para que obtenga las capacidades personales y profesionales demandadas en los nuevos puestos.

Al no establecer líneas de sucesión, ni planes de sucesión, se evidencia que en la EPMAPS no se gestiona el conocimiento, para este caso en los cargos considerados estratégicos o clave de la EPMAPS-Agua de Quito, informalmente se han designado dentro de las áreas a los denominados segundos a bordo, quienes tomarán la posta; sin embargo, esta sucesión es considerada informal ya que no parte desde una planificación, ni esta técnicamente diseñada, los sucesores aprenden de manera general sin que se considere las exigencias del puesto, sin que se considere las capacidades personales que exige el perfil del cargo, y esta sucesión se hace de manera improvisada, esto genera que la gestión del conocimiento no se realiza de una manera adecuada, ni controlada.

La EPMAPS-Agua de Quito desde el año 2022, se encuentra implementado el Modelado de Perfiles por Competencias, MPC®, metodología que permite levantar y establecer perfiles de cargos, base para implementar el modelo de gestión del talento humano basado en competencias laborales para la EPMAPS-Agua de Quito, este modelo instauro los fundamentos teóricos y técnicos que serán utilizados en todos los subsistemas de la gestión por competencias, dentro de los perfiles de cargos se establecen los insumos para determinar los cargos clave de Agua de Quito, se establece la metodología para identificar de manera objetiva a los cargos clave y posteriormente el diseño de planes de sucesión.

Con los perfiles de cargos definidos en el Manual de Clasificación de puestos, además de otros factores establecidos en la presente investigación, se identifica de manera objetiva los cargos clave de la EPMAPS Agua de Quito, mismos que por su nivel de complejidad y

responsabilidad están directamente relacionados los procesos productivos, administrativos y comerciales de la organización y son necesarios para garantizar la continuidad empresarial.

La implementación de un plan de sucesión permitirá establecer formalmente líneas de sucesión asegurando a los participantes trabajar en el desarrollo de competencias personales y profesionales que el puesto proyectado exige; así como el ajuste de brechas por arte de los participantes, con la finalidad de cumplir con todas las exigencias del puesto en caso de la sucesión.

## **RECOMENDACIONES**

Identificar los cargos clave para posteriormente establecer, ejecutar y evaluar un plan de contingencia que garantice la sucesión de personal en caso de ausencia del titular, de esta manera garantizar la continuidad de los procesos empresariales, desarrollando las diferentes capacidades personales y profesionales de los denominados sucesores.

Establecer líneas de sucesión, permitirá la gestión del conocimiento, para este caso en los puestos considerados estratégicos o claves de la EPMAPS-Agua de Quito, se identificarán formalmente al personal que será considerado sucesor a quienes mediante el plan de sucesión se preparará a mediano plazo para asumir funciones proyectadas de mayor responsabilidad, garantizándose de esta manera la transferencia de los conocimientos del titular al sucesor, de conformidad al perfil del cargo.

Trabajar en la implementación y maduración del modelo de competencias, la metodología permitirá levantar y establecer perfiles de cargos, este modelo instauro los fundamentos teóricos y técnicos que serán utilizados en todos los subsistemas de la gestión por competencias, dentro de los perfiles de cargos se establecen los insumos para determinar los cargos clave de Agua de Quito, se establece la metodología para identificar de manera objetiva a los cargos clave y posteriormente el diseño de planes de sucesión.

Establecer factores definidos en el manual de clasificación de puestos, para la identificación de los cargos clave o estratégicos de la Empresa, mismos que por su nivel de complejidad y responsabilidad están directamente relacionados los procesos productivos, estos factores permitirán de manera objetiva valorar a los cargos y su peso real en la gestión empresarial,

El implementar el plan de sucesión permitirá establecer formalmente líneas de sucesión asegurando a los participantes trabajar en el desarrollo de competencias personales y profesionales que el puesto proyectado exige; así como el ajuste de brechas por arte de los participantes, con la finalidad de cumplir con todas las exigencias del puesto en caso de la sucesión.

## REFERENCIAS

- Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J. (1996), *Gestión dinámica de los recursos humanos Gestión por competencias y ocupaciones*.
- Álvarez-Aros, E. L., & Bernal-Torres, C. A. (2017). Modelo de innovación abierta: énfasis en el potencial humano. *Información tecnológica*, 28(1), 65-76.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias. [Selection by competencies]*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones (1ra ed)*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A
- Alles, M., *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, p. 306
- Ávila M. (2021), *¿Sabes lo que son Cargos Críticos?*, Published Jul 23, 2021 <https://es.linkedin.com/pulse/sabes-lo-que-son-cargos-cr%C3%ADticos-mary-avila>.
- Ávila, E. M. B., Álvarez, J. C. E., & Zurita, I. N. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista arbitrada interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Barron, M. (2007). Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 25(4), 115-118. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/197980505?accountid=36552>
- Campoverde Lupercio, M. Á. (2017). *Determinación de cargos críticos en el área administrativa del Grupo Industrial Graiman, y propuesta de planes backups (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay)*.
- Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores*.
- Chiavenato I. (2009), *Gestión del talento humano, Tercera Edición en español por McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736*.
- Cornell University, INSEAD, y WIPO., *The Global Innovation Index 2014: The Human Factor in Innovation, second printing*. Fontainebleau, Ithaca and Geneva: Switzerland (2014)

- Cuello, G. (2016). Plan de Sucesión para los Puestos Críticos de la empresa Aguas Cordobesas (Doctoral dissertation).
- Guerrero Gochicoa, A. J. (2014). Gestión del talento humano basado en competencias.
- Daen, S. T. (2011). Tipos de investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga Boliviana*, 12, 621-624.
- Domínguez, A., Tafur, L. y Giraldo, J. (2017). Propuesta de Flipped Classroom para el desarrollo de las competencias genéricas en estudiantes de ingeniería. *Ingenierías USBMed*, 8 (1), pp. 1-6. Disponible en: <https://goo.gl/8jN523> [Acceso 17 Enero 2018].
- Drucker, P., El desafío de la nueva competitividad. *Innovar*. Universidad Nacional de Colombia, 37(98), (2005)
- Drucker, P. (2010). Plan de sucesión. *Boletín Gobierno Corporativo*. Otoño 2010, Deloitte
- Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento Agua de Quito, (2022). Reporte Mensual Distributivo mes de septiembre 2022.
- Empresa Publica Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento Agua de Quito, (2012). Memoria de Sostenibilidad 2012.
- Ernest & Young, “Manual del Director de Recursos Humanos”.
- Franklin, E. y Krieger, B. (2011). “Comportamiento Organizacional para América Latina”, Pearson Educación, México, ISBN: 978-607-32-0236-7
- Gardner, H. (1983). *Frames of the mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Bantam Books.
- Globe, F. (1977). *La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow*. México: Trillas.
- González, R. y García, F. E., Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento, *Intangible Capital*, 7(1), 82-115 (2011)
- Hooghiemstra T. (1996), ” Gestión Integrada de recursos Humanos” en “Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos”, de Dalziel, M.; Cuberiro, J.; Fernández, G.; Bilbao, Deusto.
- KPMG Global, HR as a driver for organizational innovation. Sophia: KPMG (2014).

- Martínez E. y Martínez F., (2009), Capacitación por Competencia Principios y Métodos, Inscripción N° 179.050, Santiago de Chile.
- McClelland, D.C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Moscoso, T. (2007). Plan de sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un modelo de competencias. (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, Quito). Disponible en: <https://goo.gl/Eriik3> [Acceso 05 Diciembre 2017].
- Nava, J. D., & Guanipa, J. M. (2007). Estimación del potencial de competencias en la implementación de ejes transversales en instituciones de Educación Superior. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 8(1), 205-224.
- Paredes H. (abril 2011), Metodología MPC, Modelado Perfiles de Competencias, Paredes & Asociados. Certificación internacional de especialistas en gestión de recursos humanos por competencias Ecuador, Quito
- Proceso de Detección de Necesidades de Entrenamiento y el Modelo de Competencias <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhhh1/annecentrena.htm>,
- Pole, K. (2009) "Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas". En Renglones, revista arbitrada en ciencias sociales y humanidades, núm.60. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO
- Pettinger, R. (2013). Strategy, investment, behaviour and results. *Tourism & Management Studies*, 9(1), 49-57. Obtenido de 46 <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2182-84582013000100008&lng=es&tlng=en>.
- Saltos Mendoza, D. (2015). Implementación de un programa de High Potential, en los cargos asistenciales operativos primarios de la empresa punto médico familiar, de enero a diciembre del 2012 (tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas).
- Shippmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M., Carr, L., Eyde, Hesketh, B., Kehoe, J., L.D., Pearlman, K., Prien, E.P., & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modelling. *Personnel Psychology*, 53(3) – Autumn, 703-740.
- Soriano, Javi (2023). Las tres diferencias entre Desarrollo Personal y Desarrollo Profesional, Psicología y Mente, <https://psicologiaymente.com/psicologia/diferencias-entre-desarrollo-personal-y-desarrollo-profesional>

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Velásquez, N. R. P. (2012). La gerencia del potencial humano en las organizaciones que aprenden desde la perspectiva psicológica. *Poiésis*, (23).
- Zubillaga, I. C. N. (2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 111-137.

## **APÉNDICE**

APÉNDICE 1. Diccionario de Competencias EPMAPS-Agua de Quito

APÉNDICE 2. Cuestionarios implementados clasificados por gerencias

APÉNDICE 3. Detalle de cargos con información general, factores y puntajes de evaluación

APÉNDICE 4. Listado de los cargos denominados como clave

APÉNDICE 5. Detalle de información de cargos clave