

4 INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA GOBIERNOS LOCALES

GUÍA DE RELEVO GENERACIONAL PARA LOS GOBIERNOS LOCALES



**Diputació
Barcelona**

Dirección:

Nico Pérez Sánchez, gerente de la Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local, del Área de Buen Gobierno, Asistencia al Gobierno Local y Cohesión Territorial.

Autoría:

Silvia Busquets Montes, jefa del servicio de asistencia a la Dirección y Planificación de Recursos Humanos.

Miriam Macià Losada, técnica asesora en proyectos de recursos humanos.

2ª edición: marzo de 2024

© de la edición: Diputación de Barcelona

© de los textos: las autoras

Producción y edición: Subdirección de Imagen Corporativa y Promoción Institucional de la Diputación de Barcelona

Depósito legal: B 6407-2024



Prólogo	5
1. Introducción y objetivos	7
2. Plan de actuación: fases	9
FASE 1: análisis de edades de la plantilla y su evolución	10
FASE 2: proceso de identificación de los puestos clave del mapa previsto de jubilaciones	18
FASE 3: perfil de los puestos clave y criterios para cubrir las vacantes generadas por jubilación	31
FASE 4: gestión y transferencia del conocimiento en los procesos de relevo generacional	68
3. Consideraciones finales	87
4. Anexos	89
4.1. Glosario de indicadores	89
4.2. Cuestionario para los puestos no clave	97
4.3. Formulario técnico para la transferencia del conocimiento (FTTC)	98

Prólogo

En septiembre de 2021 editamos la *Guía de relevo generacional para los gobiernos locales*, que forma parte de la colección de guías de innovación y gestión estratégica de los recursos humanos para los gobiernos locales.

La *Guía de relevo generacional para los gobiernos locales* surgió fruto de la situación en la que nos encontramos todas las administraciones: con la necesidad de hacer frente al relevo de las personas que conforman las organizaciones que prestan servicio a la ciudadanía.

En 2023, esta guía obtuvo el premio ANEXPAL a la Iniciativa Innovadora de «Relevo generacional para los gobiernos locales y guía para su aplicación».

Ahora, en esta segunda edición, damos un paso más y profundizamos en la metodología del potencial interno de nuestras organizaciones, que también debe contribuir a llevar a cabo este relevo.

Estoy convencido de que será una guía que le permitirá abordar en profundidad el gran reto que ya afrontan todas nuestras organizaciones y asumirlo con metodología.

Espero que le resulte una herramienta muy útil y, sobre todo, sepa que cuenta con todo el equipo de la Gerencia de Asistencia al Gobierno Local del Área de Buen Gobierno, Asistencia Local y Cohesión Territorial para ayudarle en todo lo que necesite.

Dionís Guiteras i Rubio

Vicepresidente segundo y presidente del Área de Buen Gobierno, Asistencia Local y Cohesión Territorial

1. Introducción y objetivos

Las jubilaciones masivas que deberá afrontar el sector público en los próximos años plantean un escenario de crisis, pero también de oportunidad, para afrontar la transformación de las administraciones públicas.

El progresivo envejecimiento de las plantillas supone un reto inmenso y, al mismo tiempo, una oportunidad en lo tocante a la gestión del conocimiento interno de las organizaciones y al relevo generacional. Además, será necesario detectar y atraer talento externo en los nuevos procesos selectivos que deberán realizarse.

Por otra parte, en todas las organizaciones existe mucho talento interno que permite que, en muchas ocasiones, no sea necesario llevar a cabo procesos selectivos externos. Por eso, aunque resulte primordial iniciar un proceso interno de detección de talento, en muchas ocasiones las organizaciones, colapsadas por la gestión y la administración del día a día, no han detectado este talento ni saben cómo detectarlo.

Este proceso condicionará la planificación de los procesos selectivos que se llevarán a cabo frente a las necesidades organizativas motivadas por las jubilaciones masivas a las que todas las organizaciones están abocadas. Así, en función del análisis interno que se haga para identificar la existencia o no del talento que necesitamos, deberemos realizar procesos selectivos incluidos en la Oferta Pública de Empleo o bien procesos de provisión de puestos, por ejemplo. Hablamos, pues, de procesos para atraer talento externo o de procesos de *detección y gestión*

del talento interno para que se quede dentro de la organización y se desarrolle.

Para que las organizaciones puedan llevar a cabo todo este proceso, será necesario elaborar un plan de actuación muy cuidadoso que implica, tal y como se presenta a continuación, una planificación basada en una gestión integral de los recursos humanos en la que cada pieza del sistema es clave para poner en marcha un proceso de relevo generacional, eje primordial para las organizaciones del sector público.

El plan de relevo generacional tiene, de forma prioritaria, un doble objetivo:

- 1.** Detectar y planificar estratégicamente las futuras vacantes generadas por jubilación en la organización.
- 2.** Preservar el conocimiento crítico de determinados puestos que se jubilan mediante un proceso sistematizado de transferencia del conocimiento.

Antes de tomar cualquier decisión o de emprender cualquier acción, es necesario que se lleve a cabo un análisis interno que nos permita obtener nuestro propio diagnóstico. Sin este punto de partida, no podrá elaborarse ningún plan de actuación.

2. Plan de actuación: fases

A continuación se presenta, de forma detallada, la metodología en la que se ha basado el plan de actuación para llevar a cabo el proceso de relevo generacional en los gobiernos locales de la demarcación de Barcelona. Este plan consta de **4 fases** esenciales que se detallan y desarrollan a lo largo de esta guía, y que son las siguientes:

FASE 1	ANÁLISIS DE EDADES DE LA PLANTILLA Y SU EVOLUCIÓN
FASE 2	PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE DEL MAPA PREVISTO DE JUBILACIONES
FASE 3	PERFIL DE LOS PUESTOS CLAVE Y CRITERIOS PARA CUBRIR LAS VACANTES GENERADAS POR JUBILACIÓN
FASE 4	GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE RELEVO GENERACIONAL

FASE 1

ANÁLISIS DE EDADES DE LA PLANTILLA Y SU EVOLUCIÓN

En primer lugar, es necesario llevar a cabo un análisis de la edad de la plantilla. Para poder gestionar esta información de forma práctica y útil para su tratamiento posterior, será necesario disponer de los siguientes datos:

- Plaza.
- Puesto de trabajo.
- Ámbito de trabajo.
- Empleado.
- Edad.

Se analiza la edad de la plantilla desde **diferentes perspectivas**:

1. La media de edad de la plantilla

Conocer la media de edad de nuestra plantilla es fundamental y, además, deben tenerse en cuenta las **variables** siguientes:

- **Media de edad de la plantilla del ayuntamiento.**
- **Media de edad por grupos y subgrupos de clasificación.**
- **Media de edad por tipología de puesto.**

- **Media de edad por género.**
- **Media de edad según estructura orgánica (por nivel organizativo: áreas, servicios, departamentos, ámbitos...).**

2. Análisis de la plantilla según grupos o intervalos de edad

Es necesario identificar también los puestos que previsiblemente quedarán vacantes a 10 años¹ vista por jubilación de los ocupantes. Estos escenarios pueden variar a corto, medio o largo plazo en función del punto de partida de cada organización.

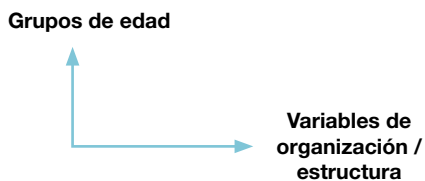
El objetivo concreto de este análisis es obtener datos específicos en porcentaje y cantidad de los grupos de edad de toda la plantilla. Se recomienda trabajar en **cuatro intervalos de edad con toda la información organizada por ámbitos organizativos, por tipología de puestos y por colectivos**. De este modo, no solo podemos conocer cuáles son los puestos que se ven afectados por las jubilaciones en los diferentes escenarios, sino que también podemos hacer una lectura más estratégica y global para poder responder a preguntas como:

- ¿Qué **servicios** se ven más afectados por las próximas jubilaciones?
- ¿Qué **tipos de puestos** se ven más afectados?

¹ Este período debe decidirlo cada organización.

- ¿Se dan jubilaciones masivas en alguno de los **colectivos, áreas o servicios**?

Así pues, una vez expuesto cómo debería enfocarse el análisis, mostramos una descripción detallada de **cómo debe estructurarse en la práctica este análisis atendiendo a la combinación de las variables expuestas:**



Por grupos de edad:	Menor de 35 años
	De 36 a 45 años
	De 46 a 55 años
	Mayor de 55 años

Por organización y estructura:	De toda la plantilla
	Por áreas, servicios o ámbitos
	Por niveles organizativos (mandos, técnicos, etc.)
	Por plazas/colectivos/familias de puestos, etc.

Una vez que tenemos toda esta información, se puede calcular **el índice de evolución de la edad de la plantilla**. Este índice toma como referencia el **peso del personal mayor de 55 años en relación con los menores de 35 años**. La lectura del resultado es la siguiente:

Índice de evolución de la edad de la plantilla:	< de 100: hay más personal por debajo de los 35.
	= 100: los mayores de 55 y los menores de 35 tienen el mismo peso.
	> de 100: más peso en los mayores de 55. Cuanto más se aleja del valor 100, más peso tiene el personal mayor de 55 años y, por lo tanto, más envejecida se considera la plantilla.

3. ¿Qué resultado obtenemos con todo este análisis de acuerdo con los parámetros establecidos?

A continuación se presenta una muestra de los diferentes tipos de análisis que se pueden llevar a cabo en cuanto al **mapa de evolución de las edades y los escenarios de jubilaciones de una organización**:

Análisis por áreas y grupos de edad				
ÁREA GRUPO DE EDAD	Área 1	Área 2	Área 3	Total por grupos de edad
Menor de 35 años	N.º % sobre el total del área 1	N.º % sobre el total del área 2	(...)	N.º total del personal < de 35 años % del grupo < de 35 años sobre el total del personal
De 36 a 45 años	N.º % sobre el total del área 1	(...)	(...)	N.º total del personal entre 36 y 45 años % del grupo 36-45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 46 y 55 años % del grupo 46-55 años sobre el total del personal
Mayor de 55 años	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal > de 55 años % del grupo > de 55 años sobre el total del personal
Total por áreas	N.º total del personal del área 1 % del área 1 sobre el total del personal	N.º total del personal del área 2 % del área 2 sobre el total del personal	N.º total del personal del área 3 % del área 3 sobre el total del personal	Total del personal de la organización 100 %

Análisis por subgrupos de clasificación y grupos de edad

SUBGRUPO DE CLASIFICACIÓN GRUPO DE EDAD	A1	A2	C1	C2	AP	Total por grupos de edad
Menor de 35 años	N.º % sobre el total A1	N.º % sobre el total A2	N.º % sobre el total C1	N.º % sobre el total C2	N.º % sobre el total AP	N.º total del personal < de 35 años % del grupo < de 35 años sobre el total del personal
De 36 a 45 años	N.º % sobre el total A1	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 36 y 45 años % del grupo 36-45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 46 y 55 años % del grupo 46-55 años sobre el total del personal
Mayores de 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal > de 55 años % del grupo > de 55 años sobre el total del personal
Total por subgrupos de clasificación	N.º total del personal A1 % del A1 sobre el total del personal	N.º total del personal A2 % del A2 sobre el total del personal	N.º total del personal C1 % del C1 sobre el total del personal	N.º total del personal C2 % del C2 sobre el total del personal	N.º total del personal AP % del AP sobre el total del personal	Total del personal de la organización 100 %

Análisis por nivel organizativo y grupos de edad

NIVEL ORGANIZATIVO GRUPO DE EDAD	Mando	Técnico	Adminis- trativo	Aux. adminis- trativo	Policía (...)	Total por grupos de edad
Menor de 35 años	N.º % sobre el total de los mandos	N.º % sobre el total de los técnicos	N.º % sobre el total de los administrativos	N.º % sobre el total de los aux. administrativos	N.º % sobre el total de la policía	N.º total del personal < de 35 años % del grupo < de 35 años sobre el total del personal
De 36 a 45 años	N.º % sobre el total de los mandos	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 36 y 45 años % del grupo 36-45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º Total del personal entre 46 y 55 años % del grupo 46-55 años sobre el total del personal
Mayores de 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º Total del personal > de 55 años % del grupo > de 55 años sobre el total del personal
Total por nivel organizativo	N.º total de los mandos % de los mandos sobre el total del personal	N.º total del personal técnico % de los técnicos sobre el total del personal	N.º total del personal administrativo % de los administrativos sobre el total del personal	N.º total del personal de apoyo % de los aux. administrativos sobre el total del personal	N.º Total del personal AP % del AP sobre el total del personal	Total del personal de la organización 100 %

Una vez identificados los trabajadores que se jubilarán en los próximos 10 años² y los puestos que quedarán afectados, se debe iniciar una fase importante de reflexión interna en la que se deberán **identificar los puestos que son clave para la organización**. Para ello, será necesario iniciar los trabajos propuestos en la segunda fase, que se presenta a continuación.

² Este período debe decidirlo cada organización.

FASE 2

PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE DEL MAPA PREVISTO DE JUBILACIONES

El contexto actual nos muestra que el análisis de los datos es imprescindible para analizar una realidad tan compleja como la actual y dar respuesta a las necesidades de nuestros municipios. Solo así podremos saber qué tipo de organización necesitamos, qué servicios debemos prestar y cómo.

Esta fase tiene como objetivo **identificar los puestos clave, que son aquellos en los que la transferencia de información/ conocimiento es prioritaria y que se prevé que queden vacantes por jubilación en el escenario temporal de los próximos 10 años.**

- 1. Determinar cuáles son los criterios para decidir e identificar** los puestos clave y no clave.
- 2. Clasificar los puestos de trabajo** previstos por jubilación para obtener el mapa de puestos clave y no clave.

Sin embargo, es necesario llevar a cabo un trabajo de análisis previo que nos permitirá obtener la siguiente información:

- **Mapa de los servicios críticos del ayuntamiento:** a partir de los datos y los indicadores básicos, del contexto económico, social y demográfico del municipio y de su entorno, nos permite identificar el perfil del usuario de los servicios municipales y, en consecuencia, determinar cuáles son los servicios municipales que pueden ser más necesarios en nuestro municipio.

- **Relación de los puestos clave:** los puestos de trabajo que son estratégicos y esenciales para el buen funcionamiento de la organización. Coinciden en que no son fáciles de sustituir por la relevancia que tienen sus funciones y el impacto que causan en la organización.
- **Relación de los puestos no clave:** los puestos de trabajo que son necesarios para el funcionamiento ordinario de la organización y que se pueden reemplazar más fácilmente.

Para poder obtener toda esta información, se analizarán las fuentes de información como:³

1. En cuanto a los datos municipales y a los indicadores:
 - Programa Hermes (herramienta estadística municipal circunscrita a la demarcación de Barcelona)
 - IDESCAT, Instituto de Estadística de Cataluña.
 - INE, Instituto Nacional de Estadística.
 - Centro de Análisis de Servicios Municipales (CASM) de la Diputació de Barcelona.

³ Proponemos estas fuentes de información, pero se pueden utilizar otras que la organización considere pertinentes.

2. Cartera de servicios del ayuntamiento (webs corporativas).

3. Información y datos obtenidos en la fase 1 del proyecto.

El análisis de esta información nos proporcionará herramientas para identificar y trabajar los aspectos incluidos en los siguientes apartados.

1. DETERMINAR CUÁLES SON LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

El puesto de trabajo debe valorarse con **tres criterios de decisión**:

- **Criterio 1: puestos clave integrados en los servicios «críticos» del mapa de servicios.** Son los puestos incluidos en alguno de los servicios críticos del mapa de servicios.
- **Criterio 2: puestos clave por su contenido.** Se consideran relevantes por su contenido funcional, por su presencia en la estructura y por la naturaleza de sus funciones.
- **Criterio 3: puestos clave por afectación de jubilaciones masivas.** Se detecta en el mapa de jubilaciones una cantidad elevada de puestos de un mismo ámbito o servicio que se prevé que queden vacantes por jubilación al mismo tiempo.

A continuación se desarrolla esta **metodología utilizada en cada uno de los criterios de decisión**, que se propone que se aplique internamente en las organizaciones:

1.1. Criterio de decisión 1: puestos clave integrados en los servicios «críticos» del mapa de servicios.

El criterio de decisión de **servicio crítico** tiene como objetivo establecer puestos clave tras determinar su inclusión en alguno de los servicios críticos identificados en el mapa de servicios.

El proceso que se sigue para determinar cuáles son los **servicios críticos** de la organización tiene los siguientes pasos:

1. Definición del perfil del usuario de los servicios municipales.
2. Detección de las necesidades de la ciudadanía.
3. Vinculación de las necesidades con los servicios de prestación a la ciudadanía.
4. Equivalencia de los servicios con las unidades orgánicas prestadoras del servicio.
5. Determinación de los servicios críticos correspondientes a los servicios externos⁴ y a los servicios internos⁵.

El proceso consiste en analizar, a partir de los datos e indicadores básicos, el contexto económico, social y demográfico del municipio y su entorno. Estos datos nos darán información sobre cuál es el **perfil del usuario de los servicios municipales** y, en consecuencia, sobre cuáles son los **servicios municipales que pueden ser más necesarios y más estratégicos en nuestro municipio**.

El análisis pretende aportar información básica del propio municipio, analizando tendencias de datos e indicadores de los últimos años y comparándolos con la demarcación, la comarca y un grupo de municipios equiparables en número de habitantes a la demarcación de Barcelona, o a la que proceda y que sea objeto de análisis.

4 Servicios externos: los servicios que tienen una repercusión directa en la ciudadanía y que, en esta metodología, tienen prioridad.

5 Servicios internos: los servicios que no se prestan directamente a la ciudadanía, pero que son necesarios para el buen funcionamiento de la organización y que también son importantes, porque acaban teniendo impacto en el servicio que reciben los ciudadanos.

Los indicadores y datos deben tener carácter básico y deben ser fáciles de obtener, con el objetivo de realizar su seguimiento y que aporten información suficiente sobre las características principales del municipio. Esta información debe complementarse con la demás información sobre los servicios de que disponga la organización para elaborar el mapa de servicios definitivo.

El objetivo es incluir un **criterio de decisión** de **servicio crítico** para determinar los puestos incluidos que han sido identificados como tales.

A) **Análisis del perfil del usuario de los servicios municipales**

A partir de la información procedente del Instituto Nacional de Estadística de Cataluña, el programa Hermes, el INE y otras fuentes, se analizarán todas las variables disponibles del municipio y su territorio. Estos datos presentan diferentes **dimensiones**.⁶

- **Demografía:** se estudian la dimensión, la estructura, la evolución y las características generales de la población y algunas proyecciones poblacionales.
- **Calidad de vida:** se analizan indicadores en materia de deporte, residuos, servicios asistenciales, etc.
- **Macromagnitudes e impuestos:** PIB, RFBD (renta familiar bruta disponible), impuestos, ingresos, gasto económico, presupuestos, etc.

⁶ Cada organización deberá valorar cuáles son las variables que quiere analizar en cada dimensión y qué fuentes de información utilizará para analizarlas. El objetivo es obtener información importante para el municipio y que nos muestre de la forma más fidedigna posible la situación de nuestro municipio y el perfil de su ciudadanía.

- **Actividad económica:** se examinan datos e indicadores sobre empresas, sectores económicos, etc.
- **Mercado de trabajo:** población activa, paro, contratación, etc.

Cada dimensión debe incluir variables e indicadores con información detallada y actualizada. Podemos analizar esta información a partir de los indicadores que más nos interesen o que, en el caso de cada municipio, sean más significativos o relevantes dependiendo de cuál sea el dato que nos expresa o de cuál sea su evolución. Por ello, cada organización, dentro de cada una de las dimensiones propuestas, podrá elegir los indicadores más significativos con el objetivo de detectar cuáles son las necesidades y la realidad del municipio, las cuales serán de vital importancia para tomar decisiones de futuro. También, en función de los resultados macro que se obtengan, se podrá profundizar o no en determinadas magnitudes.

Aunque, como se ha indicado, la selección de los indicadores debe realizarla cada municipio en función de lo mencionado en los párrafos anteriores, en la presente guía se propone un panel de indicadores que puede tomarse como referencia.

Propuesta de panel de indicadores:⁷

⁷ En el apartado Anexos se definen los indicadores del panel: glosario de indicadores.

DEMOGRAFÍA	CALIDAD DE VIDA	MERCADO DE TRABAJO
Población total	Equipamientos deportivos	Población activa registrada
Población por sexo F	Residuos municipales domiciliarios (toneladas)	Total de empleados
Población por sexo M	Residuos industriales (toneladas)	Asalariados
Territorio	Residuos kg/hab./día	Autónomos
Habitantes por km ²	Plazas en residencias para personas mayores	Paro registrado
Edad media de la población	Centros de día para personas mayores	Tasa de paro registral
Porcentaje de jóvenes		Beneficiarios de prestaciones por desempleo
Porcentaje de adultos		Contratación registrada
Porcentaje de población mayor		Tasa de contratación temporal
Tasa de juventud	ACTIVIDAD ECONÓMICA	Tasa de contratación a tiempo parcial
Índice de envejecimiento	Empresas por grandes sectores	
Índice de sobre-envejecimiento	Tamaño medio	
Índice de dependencia global	Viviendas construidas de nueva planta	
Índice de dependencia juvenil	Parque de vehículos	
Índice de dependencia senil	Índice de motorización	
Nacimientos		
Defunciones		
Crecimiento natural	MACROMAGNITUDES	
% evolución población	Rbfd por habitante (€/habitante)	
% jóvenes (0-15)	Ingresos	
% adultos (16-64)	Gastos económicos	
% población mayor (+65)	Gastos funcionales	
	Deuda viva (miles de €)	

El análisis de datos y de indicadores básicos debe llevarse a cabo sobre los municipios y agrupaciones teniendo en cuenta el territorio y el número de habitantes. Los datos que se van a analizar en el municipio se utilizarán para compararlos con:

- La media de la demarcación de Barcelona, que comprende los 311 municipios o, en su caso, se utilizará la media de la demarcación de la provincia a la que pertenezca el municipio.
- La media de la comarca del municipio analizado.
- La media de una muestra de municipios que se encuentre en el intervalo de población de la demarcación de Barcelona o de la demarcación objeto de análisis.
- La evolución de los datos y de los indicadores del municipio de los últimos tres años para analizar qué expresa el dato y cuál es la tendencia del indicador: se mantiene, decrece o aumenta. Por eso es importante que, a la hora de decidir los indicadores que se desea analizar de cada organización, se tenga presente que para poder realizar este análisis hay que mantenerlos en el tiempo.

Una vez realizado este análisis comparativo, obtendremos una imagen completa de la situación del municipio. Solo así, tal y como ya se ha comentado, podremos **crear un mapa de servicios a partir de las necesidades y la situación real del municipio y de su ciudadanía.**

B) Detección de las necesidades y vinculación con los servicios prestados a la ciudadanía

A partir de los indicadores y los datos más relevantes que, por un lado, describen hoy en día el perfil del usuario de los servicios municipales y, por el otro, determinan el sentido de la tendencia —creciente o decreciente— del indicador analizado, se establecen cuáles son las **principales necesidades detectadas en este análisis del municipio**. Estas necesidades pueden tener cabida en servicios ya existentes o bien pueden hacer referencia a servicios que, en la actualidad, la organización analizada no presta.

Una vez detectadas las necesidades, el proceso prevé **asociarlas** con los **servicios que presta el ayuntamiento**. En este paso se tiene en cuenta, en primer lugar, la actual cartera de servicios del ayuntamiento, que permite ver qué servicios del directorio actual son más relevantes e identificar algunos nuevos, si es necesario. En segundo lugar, **se asocian las necesidades detectadas en el municipio con los servicios existentes que ya presta el ayuntamiento** y, en caso de que no figuren en el directorio, se determina la creación del servicio o servicios.

Así pues, para elaborar el **mapa de servicios críticos**, es necesario que:

1. Se **subrayen** los servicios de prestación a la ciudadanía identificados, estos sean considerados **servicios críticos** para el futuro del municipio y se asegure su existencia a través de unas **estructuras organizativas sólidas**.
2. Se muestre cuál es la **estructura de las unidades orgánicas** de la organización en la que se incluye una clasificación de las **unidades en servicios internos y externos**. La equivalencia de servicios solo podrá llevarse a cabo con los servicios exter-

nos. En cuanto a los servicios internos, será la organización, con su propia información, la legislación vigente **y los resultados obtenidos de los indicadores, quien determine si son o no servicios críticos.**

1.2. Criterio de decisión 2: puestos clave por su contenido

Este criterio se define a partir de la descripción del puesto de trabajo en la relación de puestos o en el manual de funciones de la organización, teniendo en cuenta su posición orgánica y su contenido funcional.

Según su naturaleza, los puestos de trabajo se clasifican de la siguiente forma:

- **Puestos de mando**
- **Puestos de alta especialización**
- **Puestos base determinados (puestos singulares o unipersonales de la organización cuyo conocimiento debe permanecer en la organización)**

Independientemente de cuál de las tres clasificaciones se le dé al puesto, se otorgará el criterio 2.

1.3. Criterio de decisión 3: puestos clave por afectación de jubilaciones masivas

Debido al elevado número de puestos de trabajo de un mismo ámbito o servicio que quedarán vacantes por la jubilación de sus ocupantes, lo que se conoce como jubilación masiva; **porcentaje**

elevado de ocupantes que se jubilan en el período de 10 años o en el período analizado que se haya decidido.

2. DEFINIR EL MAPA DE PUESTOS CLAVE

Este apartado comprende el proceso de valoración y clasificación de los puestos para dibujar el **mapa de puestos clave** y esto significa que, entre todos los puestos que se prevé que queden vacantes por jubilación a 10 años vista, es necesario proponer los que son **estratégicos para la organización**.

Este proceso comporta llevar a cabo los siguientes pasos:

- Recuperar el **mapa de jubilaciones previstas** en los próximos 10 años (resultado de la fase 1).
- Tener definidos los **criterios de decisión**:
 - **Criterio 1:** puestos clave integrados en los servicios «críticos» del mapa de servicios
 - **Criterio 2:** puestos clave por su contenido
 - **Criterio 3:** puestos clave por afectación de jubilaciones masivas
- **Analizar** la información obtenida y aplicar los criterios de decisión para llevar a cabo la **toma de decisiones**.

Como resultado de este análisis y de la toma de decisiones, se obtendrá una tabla únicamente con los puestos clave, **que es la base sobre la que se trabajará el resto del plan de actuación presentado en esta guía y en la que se concretan**

los empleados con los que es necesario trabajar el proceso de relevo generacional.

Por otra parte, y a consecuencia de la tabla de puestos clave, **también se obtendrá una tabla con la relación de todos los puestos en los que sus ocupantes se jubilan, pero que no son posiciones clave para la organización.** En este punto, habrá que reflexionar sobre qué hacer con estos puestos de trabajo:

- **¿Se amortizan?**
- **¿Se mantienen?**
- **¿Se modifican?**

FASE 3

PERFIL DE LOS PUESTOS CLAVE Y CRITERIOS PARA CUBRIR LAS VACANTES GENERADAS POR JUBILACIÓN

Esta fase tiene como objetivos básicos:

- **Definir el perfil de los puestos clave**⁸ cuyos ocupantes se prevé que se jubilen en el escenario temporal de los próximos 10 años.
- Planificar **la cobertura de las vacantes** generadas por jubilación de los puestos clave de la organización, identificando el potencial interno de la organización y analizando las posibilidades de cobertura.
- Estudiar los **puestos no clave** y repensar posibles modificaciones, para determinar el futuro de los puestos de trabajo que no son clave.

La metodología adoptada para llevar a cabo esta fase consiste en:

- Crear de una comisión de trabajo, integrada por posiciones de mando de los diferentes ámbitos de la organización y liderada por el departamento de recursos humanos, con funciones de validación, análisis y toma de decisiones.
- Realizar un trabajo descriptivo en el que se elaboren propuestas de perfil de puesto clave por parte de la Comisión de Trabajo.

⁸ Puestos en los que la transferencia de información y conocimiento es prioritaria.

- Aplicar el sistema de identificación del potencial interno por parte del departamento de recursos humanos y de los mandos del empleado.
- Sesiones de reflexión de la comisión de trabajo sobre los puestos no clave.

El ayuntamiento obtiene, en esta fase, los siguientes resultados:

1. Una ficha del perfil funcional, competencial y formativo de cada puesto clave que se jubila. Esta ficha servirá de base en los procesos de cobertura de vacantes por jubilación.
2. Una relación de empleados con potencial interno y susceptibles de ocupar puestos clave que quedarán vacantes por jubilación.
3. La relación de los cambios futuros de cada uno de los puestos no clave que se jubilan.

La **ficha de perfil** servirá de base para los procesos de cobertura de las vacantes por jubilación.

Además del análisis y la información mencionada, se debe tener en cuenta los siguientes datos y fuentes:

1. Los datos formativos de los empleados de la organización.
2. El Directorio Marco de Competencias para la Administración Local de la Diputación de Barcelona, en adelante DIMCAL.⁹
3. La información y los datos de las fases 1 y 2 de este plan de relevo.

1. DEFINIR EL PERFIL DE LOS PUESTOS CLAVE

Este apartado tiene como objetivo replantear el perfil¹⁰ funcional, competencial y formativo de los puestos clave o puestos donde la transferencia de información y conocimiento es prioritaria por la cercana jubilación de su ocupante.

1.1. Tipos de funciones, competencias y formación

En primer lugar, el **perfil de los puestos** debe incluir el siguiente contenido:

- **Funciones:** se entiende por funciones de un puesto de trabajo las finalidades parciales más significativas que debe aportar un puesto de trabajo a la organización. En un sentido amplio, la integración de las funciones de un puesto de trabajo debe permitir que su misión se lleve a cabo.

⁹ DIMCAL: Directorio Marco de Competencias para la Administración Local. Las organizaciones que no forman parte de la demarcación de Barcelona pueden tener como referencia otros directorios.

¹⁰ Para elaborar los perfiles, es necesario considerar la existencia en la organización de manuales de funciones o fichas descriptivas de los puestos de trabajo que servirán de base para determinar el perfil del puesto en concreto.

- **Competencias:** referencias que, según la definición del DIMCAL:
 - Permiten a la organización aclarar qué se espera de cada persona y cómo debe hacerlo.
 - Facilitan la consecución de la excelencia organizacional a través del desarrollo de las personas que lo integran, y promueven el crecimiento profesional y personal a través de la mejora competencial.
 - Posibilitan la definición de un marco consensuado, común e integral para la gestión de las personas.
 - Permiten alinear a las personas y la organización a través de un elemento compartido para lograr el aprendizaje y la mejora en común.
- **Formación:** por un lado, la formación requerida básica e imprescindible para llevar a cabo el desarrollo del puesto de trabajo y, por otro, la formación básica complementaria.

En segundo término, clasificamos estas categorías descriptivas, tanto en lo referente al **tipo de funciones** como al **tipo de competencias**, en **genéricas y específicas**.

- **Tipo de formación:** requerida y complementaria básica.

En tercer lugar, la selección y descripción de los **tipos de funciones, competencias y formación** se lleva a cabo considerando lo siguiente:

- **El adjetivo genéricas:** las funciones y las competencias se describen a partir de la tipología de los puestos.

- **El adjetivo *específicas***: las funciones están determinadas por los ámbitos funcionales y el puesto concreto, y las competencias las describe la organización a partir de los puestos de trabajo en concreto.
- **La tipología de los puestos:**¹¹

Tipología de los puestos	Descripción
1. Mando	Se han incluido los siguientes puestos de mando: coordinador, director, jefe de sección, jefe de unidad y oficial.
2. Técnico superior y técnico medio	Puestos de trabajo de técnico superior y medio sin mando.
3. Técnico auxiliar especialista y auxiliar técnico	Puestos de trabajo de técnico especialista (corresponde al C1, técnico auxiliar) y de apoyo técnico (corresponde al C2, auxiliar técnico).
4. Apoyo administrativo	Puestos de trabajo de naturaleza administrativa (C1 y C2).
5. Policía	Básicamente cabos y agentes.
6. Oficios	Puestos de trabajo de oficial y operario.
7. Personal de apoyo	Puestos de trabajo de apoyo, como conserje o auxiliar de servicios, que corresponden al grupo AP (E).

1.1.1. Funciones genéricas y específicas

A continuación se propone una descripción de **las funciones genéricas por tipología de puestos** que se incluyen en la ficha del perfil:

¹¹ La clasificación que se expone es una propuesta, pero puede hacerse otra. En cualquier caso, deberá utilizarse la que responda a la estructura organizativa de la organización.

Tipología de puestos	Función genérica (misión del puesto)
1. Mando	Organizar y supervisar los recursos humanos, los recursos materiales y económicos, y las prácticas y los procedimientos a seguir por el área, servicio o ámbito al que pertenece y evaluar y comunicar los resultados obtenidos, de acuerdo con los procedimientos establecidos por la corporación y por la legislación vigente.
2. Técnico superior y técnico medio	Asesorar, analizar y dar soporte técnico elaborando informes o coordinando y gestionando actuaciones técnicas sobre la materia de su especialidad.
3. Técnico auxiliar especialista y auxiliar técnico	Atender y asistir al mando o nivel técnico superior o colaborar en el desarrollo de actuaciones e informes sobre la materia de su especialidad.
4. Apoyo administrativo	Dar apoyo a la gestión, registro, archivo y tramitación administrativa de los expedientes y procedimientos del ámbito de adscripción y colaborar en la cumplimentación de informes relativos a la documentación y su estado.
5. Policía	Con carácter general, le corresponde a este puesto de trabajo llevar a cabo las funciones descritas en los artículos 11 y 12 de la Ley de policías locales de Cataluña de 26 de junio de 1991.
6. Oficios	Ejecutar el mantenimiento general y las obras de reparación en la vía pública y en los edificios municipales.
7. Personal de apoyo	Llevar a cabo funciones de vigilancia y custodia y dar apoyo de atención básico a los diferentes ámbitos organizativos y a las instalaciones municipales.

Definir las **funciones específicas** por **ámbitos funcionales** implica determinar cuáles son las funciones básicas correspondientes a los ámbitos de trabajo en cuestión y a los puestos de trabajo. La siguiente ordenación de ámbitos de trabajo responde a una categorización estándar y genérica; el resultado de homogeneizar y clasificar ámbitos de trabajo de distintos ayuntamientos:

Área	Ámbito de trabajo	Funciones específicas del ámbito
Alcaldía y comunicación	Alcaldía	
	Comunicación	
Servicios internos	Secretaría y servicios generales	
	Servicios jurídicos y contratación	
	Servicios económicos	
	Recursos humanos	
	Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)	
Servicios territoriales	Urbanismo y obras	
	Actividades y servicios	
	Medio ambiente	
	Mantenimiento	
Servicios de seguridad ciudadana	Policía	
	Protección civil	
Servicios personales	Servicios personales	
	Cultura	
	Educación	
	Música, danza y arte	
	Guardería	
	Juventud	
	Deportes	
	Servicios sociales	
	Salud pública	
	Promoción económica	
	Participación ciudadana	

Definir las **funciones específicas** por **puesto de trabajo** implica ir un paso más allá y describir sus funciones concretas.

La **Comisión de Trabajo** tendrá que rellenar **la ficha del perfil** indicando las **funciones específicas** para cada puesto de trabajo objeto de análisis.

1.1.2. Competencias genéricas y específicas

En este apartado, se realiza una **selección de las competencias relevantes para cada perfil** considerando las competencias genéricas por tipología de puestos de trabajo y las competencias específicas por puestos de trabajo en concreto.

A continuación se expone la **relación de competencias** extraída del DIMCAL. A partir de esta relación, se seleccionan **las competencias genéricas** para las diferentes tipologías de puestos que son objeto de definición y **la organización deberá determinar las competencias específicas para los distintos puestos de trabajo.**

TIPOS DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Son aquellas competencias en las que predomina la dimensión actitudinal.

- Adaptación
- Aprender a aprender
- Autocontrol
- Compromiso con la organización
- Iniciativa
- Innovación
- Búsqueda de soluciones

COMPETENCIAS RELACIONALES

Son también competencias con una preeminencia actitudinal pero que, por su importancia, merecen un estatus diferenciado en el perfil.

- Comunicación
- Habilidades interpersonales
- Persuasión e influencia
- Red relacional

COMPETENCIAS FUNCIONALES

Son aquellas competencias vinculadas a la función, y en las que el componente que sobresale es el cognitivo.

- Capacidad analítica
- Competencia digital
- Conocimiento del territorio
- Dominio profesional
- Gestión de conflictos
- Gestión de la información
- Instrumentos, herramientas y maquinaria
- Negociación
- Optimización de recursos
- Organización del trabajo
- Orientación a la calidad del resultado
- Orientación al cliente interno y externo
- Redacción de documentos

COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Son aquellas competencias asociadas específicamente a la función directiva y de mando.

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Toma de decisiones
- Visión estratégica

A continuación se propone un cuadro que recoge:

- Una selección de **competencias genéricas** que se **consideran relevantes** para el desarrollo de la misión, las funciones y responsabilidades de las diferentes **tipologías de puestos de trabajo** y que se describen en el cuadro de abajo.
- La **Comisión de Trabajo** debe **rellenar la ficha del perfil** y seleccionar **tres competencias específicas**¹² para el **puesto de trabajo** objeto de análisis.

Tipología de puestos	Competencias genéricas	Competencias específicas del puesto
1. Mando	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Toma de decisiones • Visión estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
2. Técnico superior y técnico medio	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de soluciones • Capacidad analítica • Dominio profesional • Orientación a la calidad del resultado 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
3. Técnico aux. especialista y auxiliar técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la calidad del resultado • Organización del trabajo • Dominio profesional • Orientación al cliente interno y externo 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

¹² En la metodología presentada se proponen tres competencias, pero cada organización podrá determinar cuál es el número de competencias que desea describir y fijarlas para cada perfil.

Tipología de puestos	Competencias genéricas	Competencias específicas del puesto
4. Apoyo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia digital • Orientación al cliente interno y externo • Gestión de la información • Compromiso con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
5. Policía	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conflictos • Conocimiento del territorio • Compromiso con la organización • Autocontrol 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
6. Oficios	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos, herramientas y maquinaria • Dominio profesional • Orientación a la calidad del resultado • Organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
7. Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos, herramientas y maquinaria • Orientación al cliente interno y externo • Organización del trabajo • Compromiso con la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

1.1.3. Formación requerida y complementaria básica

A continuación, se propone cuál debe ser la **formación requerida por tipología de puestos** que se incluyen en la **ficha del perfil**:

Tipología de puestos	Formación básica
1. Mando	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza superior: licenciatura universitaria o equivalente – A1, o • Diplomatura universitaria o equivalente – A2, o • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1
2. Técnico superior y técnico medio	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza superior: licenciatura universitaria o equivalente – A1, o • Diplomatura universitaria o equivalente – A2
3. Técnico aux. especialista y auxiliar técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1, o • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2
4. Apoyo administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1, o • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2
5. Policía	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1, o • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2
6. Oficios	<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1, o • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2, o • Certificado de estudios primarios o de ESO – AP

Tipología de puestos	Formación básica
7. Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2, o Certificado de estudios primarios o de ESO – AP

La **Comisión de Trabajo** debe **rellenar la ficha del perfil** y seleccionar la **formación complementaria básica** para el **puesto de trabajo** objeto de análisis.

1.2. Perfil de los puestos clave

En este apartado se relacionan los casos concretos identificados en el **mapa de jubilaciones previsto en la organización para el período analizado en la fase 1**, en el que se identificaron los **puestos clave** agrupados por tipología y con el número de empleados afectados, tal y como se muestra a continuación:

Tipología de puestos	N.º de puestos clave	N.º de empleados
1. Mando		
2. Técnico superior y técnico medio		
3. Técnico aux. especialista y auxiliar técnico		
4. Apoyo administrativo		
5. Policía		
6. Oficios		
7. Personal de apoyo		
Puestos clave con una jubilación prevista en un período de 10 años.		

A partir de ahí, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Recuperar el **mapa de jubilaciones de los puestos clave, que se trabajará en esta fase 3**. Para comprender mejor la información, se recomienda utilizar la tabla de los puestos clave ordenada por área y por fecha de jubilación de cada empleado.¹³
2. A continuación, por tipología de puestos,¹⁴ se complementa **la ficha de perfil funcional, competencial y formativo** que se requiere atendiendo al empleado que se jubila.

Tal y como se ha comentado, la **Comisión de Trabajo** rellenará cada **ficha de perfil** e indicará la **formación complementaria básica**, las **competencias específicas** y las **funciones específicas de los puestos clave**. A continuación se propone una ficha de perfil funcional, competencial y formativo de un puesto de trabajo de mando.

Esta ficha es la estándar por tipología de puesto y, en cada caso concreto, la organización debe indicar la formación necesaria y complementaria, las competencias específicas y las funciones específicas.¹⁵

¹³ Esta tabla se ha obtenido en la fase 1 del proyecto.

¹⁴ Cuadro de tipologías de puestos relacionado en el apartado 3.

¹⁵ Partes de la ficha que están vacías.

PUESTO DE MANDO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
<p>Organizar y supervisar los recursos humanos, los recursos materiales y económicos, y las prácticas y los procedimientos que debe seguir el área, el servicio o el ámbito de ----, y evaluar y comunicar los resultados alcanzados de acuerdo con los procedimientos establecidos por la corporación y por la legislación vigente.</p>		<p>Función específica (puesto concreto)</p>	
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Toma de decisiones	La capacidad de elegir, entre distintas alternativas, las que son más viables para conseguir los objetivos, basándose en un análisis de los posibles efectos y riesgos de las posibilidades de implementación.	Máximo	Comprender, identificar y escoger el escenario óptimo entre varios escenarios de gran impacto para el conjunto de la organización (a nivel personal, económico o estructural), previendo y asumiendo las consecuencias de la elección.
Visión estratégica	La capacidad para tener en cuenta los cambios del entorno, las oportunidades, los inconvenientes, así como las fortalezas y debilidades de la organización a la hora de planificar cualquier actuación propia o del equipo.	Máximo	Formular propuestas, alternativas e innovaciones al equipo de gobierno que conduzcan a mejorar la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios que le ofrece la corporación y llevar a cabo las actuaciones necesarias para su implementación.

2. PLANIFICAR LA COBERTURA DE LAS VACANTES POR JUBILACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE

Para trabajar el proceso de relevo generacional, es necesario realizar una **gestión inteligente de las vacantes** y por eso es tan importante lograr el conocimiento adecuado mediante el análisis interno.

Este análisis debe atenerse a una planificación que ha de liderar y llevar a cabo el departamento de recursos humanos para identificar los perfiles de empleados que existen en la organización. A partir de este análisis se dispondrá de la **información que nos permitirá decidir si las vacantes existentes se pueden cubrir: por proceso selectivo externo o bien con promoción interna.**

El objetivo es crear una **metodología para gestionar y analizar el conocimiento interno** que se tiene de los empleados en la organización, frente a las carencias actuales que existen en el conjunto de las administraciones locales, en cuanto a la existencia de sistemas de evaluación del rendimiento o sistemas de evaluación por competencias. Los resultados obtenidos en estos sistemas podrían ser nuestro punto de partida. Sin embargo, aparte de que no es objeto de esta guía implementar un sistema de evaluación, creemos que es necesario **crear herramientas útiles y fáciles de utilizar por parte de los departamentos de recursos humanos a través de las cuales puedan obtener datos y transformarlos posteriormente en conocimiento** para tomar decisiones con criterios objetivos y técnicos en función de cuál sea la realidad organizativa.

2.1. Identificar el potencial interno

En este momento del proyecto, la organización debe empezar a planificar cómo cubrirá las vacantes de los puestos clave generadas por jubilación. Antes de iniciar un proceso selectivo externo, se recomienda que **analice su potencial interno** para intentar cubrir la vacante con personal de la organización, ya que este personal conoce su funcionamiento y, al mismo tiempo, se fomentan sus posibilidades de carrera profesional.

Este **proceso de identificar el potencial interno** se realiza con la finalidad de conocer de qué capital humano dispone la organización y de prever el encaje que puede tener en el futuro, de acuerdo con las necesidades que tenga la organización, sea por jubilaciones, vacantes sobrevenidas, bajas u otras situaciones.

El proceso propone aplicar un **sistema de evaluación por factores y formulación de cuestiones** que permita obtener una **clasificación de los empleados, según su perfil profesional y curricular, que va a determinar su potencial.**

A continuación se expone la conceptualización del sistema y su procedimiento de aplicación.

2.1.1. Conceptualización del sistema: relación de factores y niveles

Los factores del sistema de evaluación del potencial de los empleados se dividen en dos: **factores básicos y cuantitativos, y factores complementarios y cualitativos.**

A. Factores básicos y cuantitativos: factores con niveles y puntuaciones que responden a criterios básicos de definición del perfil de empleados. Se evalúan todos los factores de cada empleado; algunos los evalúa el departamento de recursos humanos, otros, los mandos y otros, ambos. Relación de factores:

1. Currículum formativo
Los factores miden el nivel o potencial formativo y académico de los empleados respecto a los puestos que ocupan
<ul style="list-style-type: none">• Nivel de titulación académica• Nivel de especialización• Nivel de titulación relacionada con ámbitos de futuro
2. Nivel tecnológico
El factor describe y mide el nivel tecnológico requerido en el puesto de trabajo y lo que aporta el ocupante
<ul style="list-style-type: none">• Nivel tecnológico
3. Talento interno
Los factores miden el perfil de los empleados que destacan según los ítems descritos y en el desarrollo de su puesto de trabajo.
<ul style="list-style-type: none">• Ejecución del trabajo• Resolución de problemas• Adaptación al cambio

1. CURRÍCULUM FORMATIVO

Los niveles y valores se describen de la siguiente forma:

a) Nivel de **titulación académica** de los empleados

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÉMICA DE LOS EMPLEADOS		
Valor	Nivel	Descripción
Es la titulación de los empleados, según la siguiente tabla:		
10	1	Nivel 1: Certificado de estudios primarios o de ESO
20	2	Nivel 2: Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente
30	3	Nivel 3: Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente.
40	4	Nivel 4: Diplomatura universitaria o equivalente
50	5	Nivel 5: Grado , Licenciatura universitaria o equivalente
60	6	Nivel 6: Enseñanza superior: titulación universitaria de máster y/o posgrado

b) Nivel de **especialización de los empleados** de la organización de acuerdo con su perfil académico.

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÉMICA DE LOS EMPLEADOS		
Valor	Nivel	Descripción
0	No aplica	Sin especialización concreta. Titulaciones regladas sin especialización alguna Titulaciones de referencia: Certificado de estudios primarios, ESO, bachillerato, etc.
14	1	Con cierta especialización. Cualquier titulación reglada no universitaria, sea cual sea, que implique una relación directa con el puesto a desarrollar (personal de oficios) Titulaciones de referencia: Ciclo formativo de grado profesional, formación profesional de 1.º o 2.º grado Con cierta especialización. Titulación universitaria o equivalente sin tener una relación directa o indispensable para el puesto a desarrollar (personal de oficinas) Titulaciones de referencia: Título de grado, licenciatura, diplomatura o equivalente que no guarde relación directa con el desarrollo del puesto.
40	2	Con bastante especialización. Titulación universitaria o equivalente que tiene una relación directa o indispensable para el puesto que desempeña. Titulaciones de referencia: Arquitectura, ingeniería, derecho, comunicación, economía, empresariales, trabajo social, educación infantil, etc.

c) Nivel **de titulación relacionada con ámbitos de futuro**

NIVEL DE TITULACIÓN RELACIONADA CON ÁMBITOS DE FUTURO		
Valor	Nivel	Descripción
0	No aplica	Titulaciones relacionadas con profesiones de futuro, es decir, que forman parte de ámbitos laborales en crecimiento y que dan respuesta a las futuras necesidades profesionales. Titulaciones no estratégicas. Titulaciones no relacionadas con ámbitos de futuro

NIVEL ESTRATÉGICO DE ÁMBITOS DE FUTURO		
Valor	Nivel	Descripción
30	1	<p>Titulaciones estratégicas.</p> <p>Titulaciones relacionadas con ámbitos de futuro: medio ambiente, tecnología, informática, telecomunicaciones, educación, sanidad, servicios sociosanitarios, marketing digital, estrategia corporativa, contenidos digitales, gestión de la información/conocimiento y gestión de datos.</p>

2. NIVEL TECNOLÓGICO

Los valores se describen de la siguiente forma:

NIVEL TECNOLÓGICO / NIVEL DE USO DE LAS TIC (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN)			
Valor Evaluación	Nivel	Descripción	
0	RH No requerido	<p>Sin requisitos tecnológicos</p> <p>El puesto no requiere un conocimiento y uso básico de las herramientas tecnológicas.</p>	
	RH	<p>Con bajo nivel tecnológico</p> <p>El puesto requiere un conocimiento y uso básico de las herramientas tecnológicas, para realizar tareas sencillas en el entorno digital tanto en el ámbito del software (uso de herramientas ofimáticas a nivel de usuario y gestión básica del software interno) como en operaciones en línea (uso del correo electrónico, navegación, búsqueda y filtrado de datos, cumplimentación de formularios en línea, etc.).</p> <p>subnivel</p>	
10	MAN	11	NIVEL 1: el ocupante posee el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
20	MAN	12	NIVEL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo

NIVEL TECNOLÓGICO / NIVEL DE USO DE LAS TIC (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN)

Con dominio tecnológico			
	RH	2	El puesto requiere un uso avanzado de las tecnologías digitales que incluye el uso de herramientas ofimáticas habitualmente, así como programas informáticos internos y externos, plataformas digitales de otras administraciones y entidades, comunicación y colaboración mediante tecnologías digitales, creación de contenidos digitales, gestión de la identidad digital, uso creativo de las tecnologías digitales, etc.
		subnivel	El puesto de trabajo requiere actuar con efectividad, adaptabilidad y autonomía
20	MAN	21	NIVEL 1: el ocupante posee el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
30	MAN	22	NIVEL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
Con experiencia tecnológica			
	RH	3	El puesto requiere un elevado conocimiento, aprendizaje y uso permanente de las herramientas tecnológicas y entornos digitales, que se puede presentar en los ámbitos de la programación, el desarrollo de aplicaciones, el diseño web, la gestión de redes, el análisis de macrodatos, la ciberseguridad, el diseño gráfico, etc.
		subnivel	El puesto de trabajo requiere innovar, compartir y apoyar
30	MAN	31	NIVEL 1: el ocupante posee el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo
40	MAN	32	NIVEL 2: el ocupante supera ampliamente el nivel tecnológico que requiere el puesto de trabajo

3. TALENTO INTERNO

Para cada uno de los ámbitos de la organización, es necesario identificar a los empleados que destaquen de acuerdo con los siguientes criterios: logros alcanzados, resolución de problemas y adaptación al cambio.

Los factores y sus valores se describen de la siguiente forma:

a) Ejecución del trabajo

LOGROS ALCANZADOS			
Valor	Nivel	Descripción	Evidencias / batería de preguntas
0	1	Nivel 1: Cumple las tareas encomendadas.	
12	2	Nivel 2: Realiza el trabajo en el tiempo y forma que se le ha encomendado con un buen nivel de calidad.	Alcanza los resultados en los plazos fijados aportando calidad en el trabajo realizado (2).
45	3	Nivel 3: Supera las expectativas en la realización de las tareas, aplicando innovaciones y mejoras en el servicio y producto.	No solo alcanza los resultados, sino que también aporta mejoras substanciales en la ejecución de las tareas, ya sean procedimientos de trabajo, servicios o productos (3). El empleado supera los resultados emprendiendo acciones que reportan un beneficio para el equipo de trabajo y la organización, y comparte nuevos conceptos y mejores prácticas con los compañeros y el equipo de trabajo (3).

b) Resolución de problemas

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS			
Valor	Nivel	Descripción	Evidencias / batería de preguntas
0	1	Nivel 1: Detecta los problemas, los comunica y espera resolución por parte de su superior.	Nunca aporta soluciones nuevas y, ante una situación nueva, espera a que le digan lo que debe hacer y lo asume y si aporta soluciones no son las correctas.
12	2	Nivel 2: Buen nivel de resolución. Ante distintas situaciones, el empleado es capaz de proponer soluciones para resolver los problemas.	<p>Cuando debe consultar la decisión con la persona que ocupa la posición jerárquica superior, primero analiza el problema, busca todos los datos e información disponible y después plantea y aporta soluciones adecuadas para resolver el problema (2).</p> <p>Ante un problema cotidiano en su ámbito, propone una o más soluciones para resolverlo (2).</p>
45	3	Nivel 3: Nivel elevado de resolución de problemas. Se ve motivado ante los problemas: aporta soluciones innovadoras y creativas y resuelve con éxito la situación que se le plantea de forma eficaz.	<p>Muestra una actitud de anticipación. El análisis de datos y situaciones le ayuda a detectar problemas e incidencias relacionadas con su ámbito de trabajo, unidad o área antes de que se magnifiquen (3).</p> <p>Ante nuevas situaciones que no se resuelven con soluciones tradicionales, las analiza y plantea soluciones innovadoras (3).</p>

c) Adaptación al cambio

ADAPTACIÓN AL CAMBIO			
Valor	Nivel	Descripción	Evidencias / batería de preguntas
0	1	Nivel 1: Asume el cambio, aunque muestra cierta resistencia.	Muestra la resistencia considerada "natural" a los cambios sin oponerse.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO			
Valor	Nivel	Descripción	Evidencias / batería de preguntas
12	2	Nivel 2: Se adapta al cambio.	<p>Percebe los cambios de forma positiva y asume las nuevas formas de trabajar (2).</p> <p>Es capaz de adquirir nuevos conocimientos y aplicarlos al contexto laboral y en la gestión diaria (2).</p>
45	3	Nivel 3: Se adapta rápidamente al cambio y lo percibe como una oportunidad de aprendizaje.	<p>Visualiza los cambios como oportunidades de aprendizaje, y asume las nuevas formas de trabajar para adaptarse lo antes posible (3).</p> <p>Mantiene la mente abierta a enfoques inusuales o no comprobados para probarlos y explorar nuevas formas de trabajar (3).</p>

B. Factores complementarios y cualitativos: califican la experiencia y el recorrido potencial en función de la formación del empleado en relación con la plaza que ocupa. Los factores son los siguientes:

1. Trayectoria profesional

El factor califica a los empleados teniendo en cuenta su experiencia adquirida previa.

2. Recorrido profesional

El factor califica a los empleados teniendo en cuenta el nivel formativo que tienen en relación con la plaza que ocupan.

1. TRAYECTORIA PROFESIONAL

Esta cuestión tiene por objetivo conocer si el empleado aporta o no experiencia en el ámbito de trabajo actual y/o en otros ámbitos. Este parámetro es de carácter descriptivo con respuesta sí/no.

TRAYECTORIA PROFESIONAL		
Valor	Nivel	Descripción
no / sí		¿Tiene más de 3 años de experiencia en el ámbito de trabajo actual?
no / sí		¿Tiene más de 3 años de experiencia en otro ámbito de trabajo?

2. RECORRIDO PROFESIONAL

Este concepto tiene el objetivo de conocer si el empleado aporta una titulación superior a la plaza que ocupa. Este parámetro es de carácter descriptivo con respuesta si/no.

NIVEL DE TITULACIÓN ACADÉMICA DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN CON LA PLAZA QUE OCUPAN		
Valor	Nivel	Descripción
		Es el nivel académico de los empleados en comparación con el que se pide en cada plaza que ocupan. Aporta un nivel de titulación superior al grupo/subgrupo de clasificación o categoría profesional superior a la plaza respectiva.
no		Coincidencia entre el nivel de la titulación o titulación concreta y el grupo o subgrupo de clasificación o categoría profesional de la plaza.
sí		Cuando el nivel de titulación o la titulación concreta es un/dos/tres grupo/subgrupo de clasificación o una categoría profesional superior a la respectiva plaza.

2.1.2. Tabla de ponderación y puntuación de los factores

La ponderación de los factores es la siguiente:

		Ponderación		
		Mínimo		Máximo
		Factor	Subfactor	
CURRÍCULUM FORMATIVO	Nivel de titulación académica	54	10	60
	Nivel de especialización		14	40
	Nivel de titulación relacionada con ámbitos de futuro		30	30
NIVEL TECNOLÓGICO	Nivel tecnológico	10	10	40
TALENTO INTERNO	Logros alcanzados			
	Resolución de problemas	36	12	45
	Adaptación al cambio			
		100		305

La puntuación de los factores por niveles es la siguiente:

		Puntuación						
		0	1	2	3	4	5	6
CURRÍCULUM FORMATIVO	Nivel de titulación académica		10	20	30	40	50	60
	Nivel de especialización	0	14	40				
	Nivel de titulación relacionada con ámbitos de futuro	0	30					
NIVEL TECNOLÓGICO	Nivel tecnológico	0	10	20	20	30	30	40

		Puntuación						
		0	1	2	3	4	5	6
TALENTO INTERNO	Logros alcanzados	0	12	45				
	Resolución de problemas	0	12	45				
	Adaptación al cambio	0	12	45				
		100						305

2.1.3. Procedimiento de aplicación del sistema

El procedimiento se inicia evaluando los factores cuantitativos de cada empleado:

- **Currículum formativo** (RH): la evaluación la realiza el departamento de recursos humanos.
- **Nivel tecnológico** (RH-MAN): la evaluación la llevan a cabo dos actores:
 1. RH define el nivel tecnológico para el puesto de trabajo con los valores 0, 1, 2 o 3.
 2. El mando del puesto de trabajo realizará la valoración de la persona en el puesto, en la que, según el nivel identificado para el puesto, se asignará el subnivel que corresponda. La evaluación podrá ser una de las siguientes opciones:

Nivel = 0; no requerido

Nivel = 1; subnivel = 11 o 12

Nivel = 2; subnivel = 21 o 22

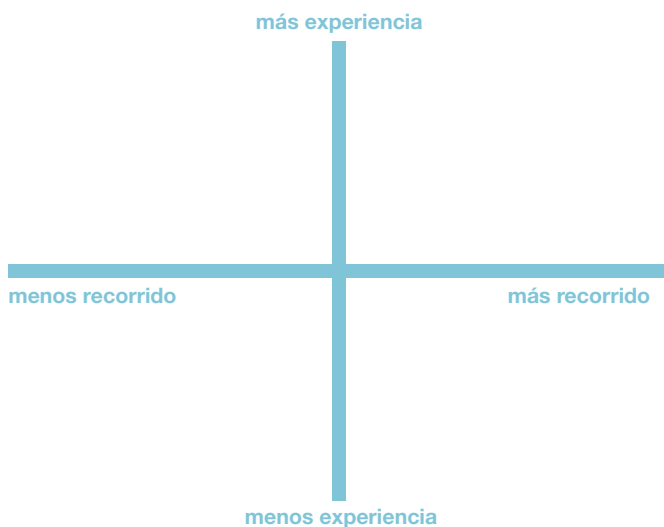
Nivel = 3; subnivel = 31 o 32

- **Talento interno** (MAN): la evaluación la realiza el mando.

El resultado de la evaluación permite obtener una **relación de empleados ordenada y clasificada en función de la puntuación** obtenida, a **mayor puntuación mayor potencial**, y se determina el grado del sistema alcanzado en términos porcentuales.

El departamento de recursos humanos establece un **umbral de referencia**, de puntuación o de porcentaje, a partir del cual se **clasifican los empleados** en dos grupos: «**con potencial**» y «**con menor potencial**».

En el grupo de empleados «con potencial» se aplican los factores complementarios de trayectoria y de recorrido profesional y se clasifican en la siguiente matriz:



A partir de su ubicación, **se identifican distintos grupos de empleados con potencial interno**. Estas agrupaciones permiten clasificar a todos aquellos empleados con potencial interno que aportan o no experiencia en el ámbito donde se produce la vacante, y ver el recorrido que pueden tener o no según su titulación, de manera que se favorece la promoción/provisión interna horizontal o la promoción interna vertical.

A continuación se relacionan las agrupaciones de empleados teniendo en cuenta los citados criterios cualitativos.

Grupos	Experiencia		Recorrido
1	Sí experiencia (ámbito)	Sí experiencia (otro ámbito)	Sí recorrido (titulación por encima de la plaza)
2	Sí experiencia (ámbito)	Sí experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
3	Sí experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	Sí recorrido (titulación por encima de la plaza)
4	Sí experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
5	No experiencia (ámbito)	Sí experiencia (otro ámbito)	Sí recorrido (titulación por encima de la plaza)
6	No experiencia (ámbito)	Sí experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)
7	No experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	Sí recorrido (titulación por encima de la plaza)
8	No experiencia (ámbito)	No experiencia (otro ámbito)	No recorrido (titulación igual a la plaza)

La tabla muestra una clasificación de empleados con potencial interno y agrupados en función de su experiencia y posibilidad de recorrido profesional.

Quando existe la necesidad organizativa de cubrir una vacante, se identifican al grupo o grupos de empleados que mejor encajen con el perfil que se requiere en la organización, según tengan más o menos experiencia en el ámbito y cuenten o no con la titulación adecuada para la vacante.

2.2. Relación de empleados con potencial interno

Para cubrir vacantes de puestos de trabajo clave por jubilación se considerará, en primer término, el resultado del análisis del punto anterior:

- **Relación de empleados con potencial** (por ámbito organizativo y colectivo profesional). Esta propuesta será validada por los mandos directos, ya que forman parte de la Comisión de Trabajo.

RELACIÓN DE EMPLEADOS CON POTENCIAL	Puntuación total de los empleados (de mayor a menor)
Empleado 1	
Empleado 2	
Empleado 3	
Empleado 4	
Empleado «n»	

- Es necesario estudiar la posibilidad de que estos empleados identificados puedan optar a las vacantes objeto de estudio teniendo en cuenta su **vinculación jurídica y la plaza y grupo de la plaza que ocupan**. El cuadro que se presenta a continuación indica cuál es la información mínima que debe conocerse de estos empleados:

Relación de empleados con potencial	Plaza que ocupa	G/SG	Puesto que ocupa	Vinculación jurídica actual	¿Permite la promoción interna?	¿A qué G/SG?	¿Permite la provisión del puesto?
				(1)	SÍ/NO	(2)	SÍ/NO
Empleado 1							
Empleado 2							
Empleado 3							
Empleado 4							
Empleado «n»							
					N.º		N.º

(1) (F. carrera, F. interino, P. fijo, P. no fijo)

(2) (A1, A2, C1, C2, AP)

- A partir de la relación de empleados con potencial, se elabora una **propuesta incluyendo a los empleados con potencial susceptibles de ocupar puestos clave vacantes por jubilación**, que deben validar los mandos directos y que deben contrastarse individualmente con las **necesidades y los requisitos de cobertura de plazas vacantes**.

Relación de empleados con potencial para cubrir vacantes	Plaza y G puesto /SG ocupa	Puesto que ocupa	Vinculación jurídica actual	¿Permite la promoción interna?	¿A qué G/SG?	¿Permite la provisión del puesto?	¿A qué vacantes por jubilación puede optar?	¿Cómo puede optar a la promoción o provisión?
			(1)	SÍ/NO	(2)	SÍ/NO		
Empleado a								
Empleado b								
Empleado c								

En este sentido, **en el supuesto de contar con candidatos adecuados** —con potencial y vinculación jurídica suficiente—, se podrá llevar a cabo un **proceso de promoción interna o provisión del puesto de trabajo** antes de dar a conocer al empleado en cuestión esta propuesta.

En el supuesto de **no contar con candidatos que, aun siendo adecuados tanto por el perfil como por la formación, tengan una vinculación jurídica que permita la promoción interna**, la organización deberá llevar a cabo un **proceso de selección** externo de personal, teniendo en cuenta el perfil funcional, competencial y formativo de la vacante para el puesto de trabajo que se debe cubrir.

Debido a que el proceso de selección es para un puesto clave, el objetivo es seleccionar al mejor candidato para el puesto.

A continuación se enumeran algunas ideas para **atraer a candidatos**.

- **Búsqueda de candidatos en bolsas de trabajo específicas:**

- Universidades
- Centros de formación profesional o ciclos formativos
- Colegios profesionales
- Asociaciones profesionales
- Etc.

- **Acciones de promoción y publicidad:**

- Folletos informativos sobre la actividad de la organización y los proyectos del ámbito de la vacante que se quiere cubrir, y de promoción de las acciones que tienen impacto en la ciudadanía y el municipio.
- Vídeos promocionales colgados en las redes de la organización (LinkedIn, Facebook, Twitter, etc.).
- Charlas en las universidades y en los ciclos que nos interesan especialmente para dar a conocer qué se hace en los ayuntamientos.
- Uso de medios como radio, canales digitales, etc.

- **Acciones de colaboración en forma de estancias en prácticas y becas en las universidades.**

3. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS NO CLAVE

Como se ha visto, de la fase 2 de este plan se obtiene una **relación de puestos clave** —puestos donde la transferencia de información y conocimiento es prioritaria atendiendo a los criterios de servicios futuros, a la singularidad, la especialización y a los puestos con mando— y **una relación de puestos no clave** —puestos donde la transferencia de información y conocimiento no es prioritaria—.

Este apartado se centra en los puestos no clave identificados en el mapa de jubilaciones, ya que antes de cubrir la plaza vacante por jubilación debe planificarse cómo y de qué forma hacerlo. Esta actuación implica llevar a cabo un proceso de análisis y reflexión, en el que se debe dar respuesta a diferentes cuestiones referentes al puesto no clave objeto de análisis:

- ¿Se debe mantener el puesto tal y como está?
- ¿Debería modificarse alguna función, tarea o requisito?
- ¿Se podría amortizar la vacante y suprimir el puesto?

Para llevar a cabo este proceso, la **Comisión de Trabajo** debe reunirse con una **periodicidad semestral** con el objetivo de reflexionar y decidir cómo deberían ser en el futuro los puestos no clave de las vacantes generadas por jubilación. En estas sesiones, se propone trabajar siguiendo **un cuestionario que dé apoyo al proceso de análisis, reflexión y toma de la decisión final**.

Se muestra una **propuesta de diferentes preguntas o ítems que pueden formar parte de este cuestionario** para decidir sobre las posibles modificaciones del puesto de trabajo:

Cuestión	Respuesta
Cuestiones relacionadas con la dotación o la plaza	
¿Se trata de un puesto de base unipersonal o hay más de un ocupante?	
¿Con la dotación actual de ocupantes en el puesto de trabajo se pueden cumplir los objetivos del ámbito?	
¿Se prevé la continuidad del servicio? A corto y medio plazo, ¿el servicio se prestará de la misma forma que hasta ahora?	
<p>Cuando el actual ocupante del puesto no está (por baja, incapacidad temporal y vacaciones, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario que lo sustituyan? • ¿Es necesario que lo sustituyan en todas sus funciones o solo que se asuman algunas tareas del puesto? • ¿Cuáles son las tareas que desempeña el sustituto? 	
Cuestiones relacionadas con el mantenimiento, la supresión o la modificación de las funciones del puesto	
Revisar las funciones para detectar posibles duplicaciones o tareas innecesarias.	
Indicar, de forma general, qué complejidad tienen las funciones que se llevan a cabo en el puesto de trabajo (se debe indicar si existe una complejidad baja, media o alta).	
¿Qué valoración de las tareas que se llevan a cabo realiza el mando? ¿Qué tareas destacaría? ¿Se pueden eliminar algunas tareas? ¿Se puede modificar alguna de las tareas que se llevan a cabo actualmente?	
¿La organización tiene previsto introducir elementos o soportes digitales o de inteligencia artificial que vayan a desarrollar funciones que ahora son propias del puesto de trabajo?	
Propuesta de actuación	
(a cumplimentar por la Comisión de Trabajo)	

FASE 4

GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE RELEVO GENERACIONAL

Esta fase tiene como objetivo fundamental **preservar el conocimiento considerado crítico en la organización de aquellos empleados que se jubilan de forma inminente y que ocupan puestos clave.**

En esta última fase intervienen, principalmente, los siguientes cargos:

- **El empleado sénior** que, como figura clave del proceso, debe recopilar el conocimiento aprendido del puesto de trabajo que ocupa y dar apoyo práctico con el objetivo de almacenar todo el conocimiento crítico.
- **Departamento de recursos humanos**, que, como líder, coordina y dirige todo el proceso.
- **Los mandos de los empleados sénior**, que actúan como validadores de las informaciones y al mismo tiempo acompañan y dan apoyo al empleado sénior y al nuevo empleado.

Esta fase está dividida en dos partes:

1. Se propone una metodología de trabajo concreta para llevar a cabo el **proceso de transferencia del conocimiento**, y se incorpora una hoja de ruta para ese proceso.
2. Se añade **un apartado de anexos con los documentos y formularios estándares** más significativos que pueden servir de guía o soporte y que forman parte de la metodología desarrollada.

Para el análisis, se han tenido en cuenta la información y los datos de las **fases 2 y 3 de la guía**.

1. PROCESO DE GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Tal y como se ha mencionado en las diferentes fases de esta guía, la metodología que se propone se presenta para que la organización tenga una hoja de ruta para sus procesos de relevo generacional. Recordamos que hasta este momento la organización dispone de las siguientes herramientas:

1. **El mapa de jubilaciones de la organización previsto para los próximos 10 años** (resultado del análisis de la fase 1).
2. **El mapa de puestos clave que quedarán vacantes por jubilación en el período de 10 años** (resultado del análisis de la fase 2).
3. **El perfil funcional, competencial y formativo de los puestos clave** (resultado del trabajo de descripción de la fase 3).

Todo este análisis previo es necesario para que la organización pueda planificar y gestionar adecuadamente sus procesos

de relevo, y puede efectuarse para el período de tiempo que la organización considere necesario: 5 años, 10 años, etc. Sin embargo, para aplicar la metodología de recogida y transferencia de conocimiento, debe acotarse el horizonte de las jubilaciones a no más de dos años vista.¹⁶ Así, se podrá hacer una lista de los empleados que se jubilarán durante los dos años siguientes.

La metodología diseñada tiene en cuenta las siguientes premisas:

- **Empleados de puestos de trabajo clave que se jubilan en los próximos dos años agrupados por semestres.**
- **Se prevé una duración del proceso de transferencia de conocimiento de 9 meses antes de la jubilación del empleado.**

Además, es necesario especificar los diferentes roles que intervienen en todo el proceso, que son los siguientes:

- **Recursos Humanos:** planifica y coordina todo el proceso, llevando el seguimiento y acompañamiento. Garantiza el éxito del proceso de gestión y transferencia del conocimiento.
- **Empleado sénior:** figura clave del proceso.
- **Empleado nuevo:** el sucesor del puesto clave; es decir, la persona que tendrá que aprender las tareas del nuevo puesto mediante los recursos y las acciones desarrolladas en el proceso. Su rápida adaptación al puesto de trabajo y el aprendizaje de sus funciones marcarán el éxito del proceso de relevo generacional.

¹⁶ Este período de dos años es una recomendación. Cada organización puede estipular el período que considere oportuno.

- **Mando:** acompaña y da apoyo al empleado sénior y al nuevo empleado.

2. METODOLOGÍA

En el punto que se trata a continuación, se relacionan la hoja de ruta y la metodología de trabajo específica, que determinan qué actuaciones deben llevarse a cabo en orden cronológico, y se detallan los responsables de cada acción.

La hoja de ruta comprende la denominación de las actuaciones que deben llevarse a cabo y el calendario previsto¹⁷.

¹⁷ Los plazos son una propuesta: cada organización podrá adaptarlos en función de su contexto o necesidades.

ACTUACIONES	CALENDARIO DE TRABAJO (MESES)										
	Previo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Post
1. Asignación de responsables y recursos	0										
2. Redacción de la lista definitiva de empleados a punto de jubilarse		0									
3. Comunicación inicial del proyecto a los empleados de los puestos clave que se jubilan			1								
4. Formación para elaborar recursos y acciones de transferencia				2							
5. Formulario técnico para la transferencia del conocimiento					3	4					
6. Propuesta de recursos y acciones de transferencia							5	6	7		
7. Validación de los recursos y acciones de transferencia										8	
8. Actas de reconocimiento al empleado sénior				3	4	5	6	7	8	9	
9. Incorporación del nuevo empleado y acompañamiento											

La unidad de Recursos Humanos designada para llevar a cabo el acompañamiento en los procesos de relevo generacional revisa y estudia la siguiente información previa del proyecto:

- El escenario previsto de jubilaciones a 10 años vista.

- La relación de puestos clave objeto de análisis.
- El perfil de los puestos clave.

Los pasos que debe seguir la unidad o el ámbito de recursos humanos se detallan en el plan de acción que se presenta a continuación.

1. ASIGNACIÓN DE RESPONSABLES Y RECURSOS

Antes de iniciar el proceso, la organización debe **asignar responsabilidades y recursos personales para gestionar los procesos de relevo generacional** que se prevén en la organización. Como veremos, es necesario que los empleados sigan y acompañen estos procesos, por lo que se propone asignar responsabilidades y funciones a puestos concretos, preferiblemente en el ámbito de los recursos humanos.

2. REDACCIÓN DE LA LISTA DEFINITIVA DE EMPLEADOS QUE OCUPAN PUESTOS CLAVE A PUNTO DE JUBILARSE (EN UN PERÍODO DE 2 AÑOS)

Para iniciar el proceso, es necesario especificar a qué empleados afecta y en qué orden. Esta elección debe hacerse por **grupos de empleados que se prevé que se jubilen en los próximos dos años**. Por tanto, se hacen listas de empleados que se jubilan cada dos años.

El departamento de recursos humanos, como responsable de los procesos de relevo generacional, se encarga de elaborar las listas definitivas de empleados. Para confeccionar las listas, se requiere partir de la **tabla de puestos clave o empleados ordenada por fechas de jubilación** y, además, es necesario tener la siguiente información de cada uno de los empleados:

- a) Su situación en cuanto a períodos cotizados en la Seguridad Social.
- b) Su voluntad de jubilarse de forma ordinaria o anticipada. Con esta información, se elaboran las **listas definitivas**.

Además, la metodología diseñada determina, por cuestiones prácticas y de logística posteriores al proceso, realizar grupos de empleados que se jubilan por semestres. Por tanto, cada lista se divide en 4 grupos de empleados.

3. COMUNICACIÓN INICIAL DEL PROYECTO A LOS EMPLEADOS DE LOS PUESTOS CLAVE QUE SE JUBILAN

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, se prevé que el **proceso de gestión y transferencia del conocimiento** tenga una duración de **9 meses**.

La organización debe dar a conocer este proceso a los empleados afectados, dado que implica una participación y un esfuerzo relevantes. Para ello, el equipo de trabajo de Recursos Humanos deberá presentar una comunicación inicial del proceso en la que explique sus motivos, los objetivos y, por último, las cuestiones operativas.

Se propone dividir las sesiones de trabajo de comunicación en dos grupos:

Grupo 1: los que se jubilan entre enero y junio del año siguiente 20aa+1 (y sus mandos).

Grupo 2: los que se jubilan entre los meses de julio y diciembre del año siguiente, 20aa+1 (y sus mandos).

3.1. Sesión de comunicación inicial por parte de Recursos Humanos a los empleados de los puestos clave que se jubilan de forma inminente

- **Periodicidad y destinatarios:** esta sesión debe llevarse a cabo dos veces al año y va destinada a los siguientes empleados (tabla de ejemplo):

MES 1	Comunicación	Grupo 1: abril 20aa
		Grupo 2: octubre 20aa

- **Contenido de la sesión:**

- a) En esta sesión, el equipo de Recursos Humanos debe presentar el proyecto, detallando el resultado de las fases, el objetivo del proceso, los actores que intervienen en él, en qué consistirá y qué se les pedirá durante el proceso.
- b) Debe indicarse que el proceso prevé en todo momento un acompañamiento por parte del departamento de Recursos Humanos (apoyo en línea, entrevistas, validaciones, etc.).

3.2. Comunicación individual al empleado

Recursos Humanos envía un correo electrónico a cada uno de los empleados al inicio de su proceso de relevo (empleado-fecha de jubilación/inicio 9 meses antes de la fecha de jubilación).

4. FORMACIÓN PARA ELABORAR RECURSOS Y ACCIONES DE TRANSFERENCIA

Sesión de formación para explicar y elaborar los recursos¹⁸ y las acciones de transferencia.

- **Planificación:** Periodicidad y destinatarios: esta sesión de formación se impartirá **1 mes después de la sesión de comunicación** a los destinatarios y en las siguientes fechas (tabla de ejemplo):

MES 2	Sesión de formación	Grupo 1: mayo 20aa
		Grupo 2: noviembre 20aa

- **Contenido de la sesión**

- a) Recursos Humanos ofrece formación sobre los tipos de recursos y **acciones de transferencia** que se pueden elaborar. Teniendo en cuenta que las personas se jubilan en diferentes momentos, se recomienda que la sesión de formación esté en formato digital para su posterior consulta.
- b) En la sesión se entregan y se explican a los asistentes los documentos del **formulario técnico para la transferencia del conocimiento (FTTC)**¹⁹ y la **propuesta de recursos y acciones (PRA)**. El empleado deberá cumplimentar y remitir el **FTTC** al departamento de recursos humanos en un

¹⁸ El repositorio de recursos es un almacén con toda la información primordial de los puestos clave que recogen los propios ocupantes del puesto, ya que son las personas que desarrollan sus funciones las que crean los diferentes recursos.

¹⁹ FTTC: recurso básico para conocer el puesto de trabajo, donde se recoge toda la información y conocimiento del puesto.

plazo máximo de 1 mes a contar desde la fecha de la formación.

- c) **Los recursos:** se explican cuáles son los recursos básicos en este proceso, aunque hay que tener en cuenta que **habrá que escogerlos de acuerdo con el tipo de conocimiento que se quiera traspasar y el puesto de trabajo**. Estos recursos son fundamentales, ya que el anterior ocupante no coincidirá con el nuevo y es necesario determinar cómo documentar de la mejor forma el conocimiento y la información del puesto de trabajo.

Los **recursos** propuestos en nuestra metodología y que se explican en la formación son los siguientes:

- 1. Formulario técnico para la transferencia del conocimiento (FTTC):** hay que explicar cómo se cumplimenta. Es el recurso básico del proceso y es obligatorio cumplimentarlo.
- 2. Instrucciones del puesto de trabajo (IPT):** recurso que se elabora por el empleado senior en el que se incluyen las funciones principales del puesto de trabajo y se realiza una descripción operativa mediante tareas concretas. Se debe describir la función paso a paso, des del inicio de la función (como se inicia, por parte de quien, canales, soportes de trabajo, personas que intervienen...), como sigue
- 3. Tutoriales.**
- 4. Píldoras formativa digitales**
- 5. Manual de funciones:** información de la que dispone la organización.
- 6. Otros materiales**

Las acciones de transferencia

Una vez se ha elaborado el **repositorio de recursos**, hay que ver cómo **el empleado sénior puede transmitir los conocimientos a la organización o a la persona empleada sucesora**. Se plantea la tipología de **acciones de transferencia** siguientes:

- 1. Taller interno como experto:** se puede iniciar antes de que el ocupante del puesto se jubile.
- 2. Tutorización a las nuevas incorporaciones:** se puede iniciar antes de que el ocupante se jubile.

5. FORMULARIO TÉCNICO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Entendemos que el conocimiento clasificado en la matriz como **PRESERVAR NO debe cambiar** y que, por lo tanto, es necesario preservarlo para que siga siendo válido para la organización y para los nuevos ocupantes de los puestos. Por otra parte, el conocimiento clasificado en la matriz como **NO PRESERVAR SÍ que debe cambiar**, puesto que ha dejado de ser válido para la organización y es el momento de aplicar nuevos conocimientos y nuevas formas de actuar.

- **Sesión de acompañamiento 1.**

- **Programación:** se lleva a cabo 1 semana después de que finalice la primera sesión.
- **Contenido:** una vez se determina el conocimiento susceptible de ser transferido, es necesario ir más allá y **diferenciar entre conocimiento explícito y tácito**. El objetivo de esta sesión es que el departamento de recursos humanos y el empleado trabajen conjuntamente para definir este conocimiento con técnicas específicas.²¹

a) **Conocimiento explícito:** es el conocimiento de base, el que se ve y que es fácil de identificar; principalmente todo lo trabajado en el formulario técnico.

b) **Conocimiento tácito / intuición (experiencia):** es el conocimiento no escrito y que tiene más que ver con la intuición, la experiencia y el bagaje acumulado del empleado senior al puesto de trabajo y que hace que sepa como actuar o resolver situaciones nuevas. Por lo tanto, no se trataría de qué sabe sino de como se hace. Se debe trabajar más en el cómo se lleva a cabo el trabajo:

i) Discriminación de la información

ii) Diagnóstico de situaciones y problemas

iii) Toma de decisiones en el entorno del puesto de trabajo.

²¹ Técnicas específicas: recomendamos que el departamento de recursos humanos reciba formación sobre estas técnicas y puede pedir asesoramiento a las diputaciones provinciales pertinentes, en función de su demarcación.

a) Planificación de las tareas:

MES 3	Cumplimentación y validación del FTTC	Grupo 1: junio 20aa
		Grupo 2: diciembre 20aa
MES 4	Sesiones de acompañamiento 1 y 2 (S1: 2 semanas después de la reunión de regreso) (S2: 1 semana después de S1)	Grupo 1: julio 20aa



- **Sesión de acompañamiento 2.**

- **Programación:** se lleva a cabo 1 semana después de que finalice la primera sesión con los mismos objetivos.
- **Contenido:** una vez se determina el conocimiento susceptible de ser transferido, es necesario ir más allá y **diferenciar entre conocimiento explícito y tácito**. El objetivo de esta sesión es que el departamento de recursos humanos y el empleado trabajen conjuntamente para definir este conocimiento con técnicas específicas.²²

²² Técnicas específicas: recomendamos que el departamento de recursos humanos reciba formación sobre estas técnicas y puede pedir asesoramiento a las diputaciones provinciales pertinentes, en función de su demarcación.

c) **Conocimiento explícito:** es el conocimiento de base, el que se ve y que es fácil de identificar; principalmente todo lo trabajado en el formulario técnico.

d) **Conocimiento tácito / intuición (experiencia):** es el conocimiento no escrito y que tiene más que ver con la intuición, la experiencia y el bagaje acumulado del empleado sénior en el puesto de trabajo y que hace que sepa cómo actuar o resolver situaciones nuevas. Por tanto, no se trataría de qué sabe, sino de cómo se hace. Se debe trabajar más en cómo se hace el trabajo:

- Discriminación de la información.
- Diagnóstico de situaciones y problemas.
- Toma de decisiones en el entorno del puesto de trabajo.

b) Planificación de las tareas:

MES 3	Cumplimentación y validación del FTTC	Grupo 1: junio 20aa
		Grupo 2: diciembre 20aa
MES 4	Sesiones de acompañamiento 1 y 2 (S1: 2 semanas después de la reunión de regreso) (S2: 1 semana después de S1)	Grupo 1: julio 20aa
		Grupo 2: enero 20aa

6. PROPUESTA DE RECURSOS Y ACCIONES DE TRANSFERENCIA

En este momento del proceso, el empleado sénior podrá **elaborar** con mayor criterio la **propuesta de recursos y acciones**, dado que en el momento de cumplimentar el formulario se hace el ejercicio de reflexión sobre todo lo esencial a transferir del propio puesto de trabajo. El proceso que se ha de seguir es el siguiente:

a) El empleado **sénior elabora y entrega al departamento de recursos humanos la propuesta de recursos y acciones (PRA)** que llevará a cabo y el **calendario** de las entregas. A continuación, se consensua la propuesta con el **mando superior inmediato**.

1. El **plazo máximo de entrega** de la propuesta es el **mes siguiente**, a contar desde la fecha de las sesiones de acompañamiento.
2. **El departamento de recursos humanos y el empleado sénior consensuan la propuesta** y el departamento de recursos humanos la valida en el plazo **máximo de 1 semana** a contar desde el momento en que recibe la propuesta.

b) El empleado **sénior crea y desarrolla los recursos y acciones** acordados en la PRA.

c) Planificación y plazos de las tareas:

MES 5	Cumplimentación y validación de la PRA	Grupo 1: septiembre 20aa
		Grupo 2: febrero 20aa

MES 6, 7	Elaborar recursos y acciones de la PRA	Grupo 1: noviembre 20aa
		Grupo 2: marzo 20aa

7. VALIDACIÓN DE LOS RECURSOS Y ACCIONES DE TRANSFERENCIA

Recursos Humanos hace un seguimiento de las entregas de los recursos y las acciones elaboradas por los empleados.

En el momento en que Recursos Humanos recibe los diferentes **recursos y acciones de transferencia**, debe hacer lo siguiente:

- Revisarlos para determinar si son correctos y si tienen un nivel adecuado de calidad, ya que toda esta información y conocimiento formará parte del repositorio de conocimientos de la organización y, por tanto, debe garantizarse este nivel de calidad. En caso de que no sean correctos, se remitirán al empleado para que los mejore. El ámbito de recursos humanos realizará estas revisiones a medida que vaya recibiendo los recursos.
- Dar un *feedback* a cada uno de los empleados sénior en relación con los productos desarrollados.
- Planificación y plazos de las tareas:

MES 8	Validación de recursos y acciones de la PRA	Grupo 1: diciembre 20aa
		Grupo 2: mayo 20aa

8. ACTAS DE RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO SÉNIOR

Paralelamente a todo el proceso que estamos desarrollando, la organización debe **planificar actas de reconocimiento** a los profesionales sénior. Se trata de recompensar, por un lado, su **implicación y participación en este esfuerzo de traspaso de conocimiento** y, por otro, **valorar su trayectoria profesional** en la organización.

Se considera que la organización debe hacer al menos **un acto de reconocimiento** con algunas de las siguientes fórmulas:

- Actos públicos de reconocimiento a la aportación y contribución a la organización, tales como:
 - Acto público interno de despedida.
 - Noticias en el boletín interno.
 - Vídeo en la intranet de su superior explicando su trayectoria.
 - Publicidad del conjunto de logros alcanzados por el empleado.
 - Presencia en reuniones estratégicas.
- Acreditaciones de formación como experto.

9. INCORPORACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO Y ACOMPAÑAMIENTO

En todo este proceso, lo más preferible es que el nuevo ocupante se incorpore al puesto de trabajo con la ayuda del empleado y que se pueda realizar la transferencia del conocimiento directamente.

Seguramente, en la mayoría de los casos esto no será posible, por lo que se recopila toda la información y se almacena en el repositorio.

Recursos Humanos y el superior inmediato deberán apoyar y acompañar al nuevo empleado y facilitar y explicar los recursos y herramientas trabajadas en todo el proceso.

3. Consideraciones finales

La metodología que se presenta en esta guía, además de ser un proceso que quiere dar respuesta a la situación de jubilaciones masivas en las que se encuentran la mayoría de administraciones, tiene como objetivo que estas organizaciones vayan instaurando esta forma de trabajar en su cultura organizativa. No se trata solo, pues, de dar respuesta a la pérdida de conocimiento a causa de estas jubilaciones, sino que el objetivo debe ir un paso más allá y utilizar este plan de relevo generacional como primer paso, como prueba piloto del proceso que realmente se debe emprender para conseguir organizaciones transparentes, digitales y transversales donde el conocimiento sea compartido y el aprendizaje permanente.

Por eso nos encontramos ante esta ventana que nos abre paso a una gran oportunidad de prepararnos no solo para afrontar el reto de las jubilaciones masivas del personal, sino también para adaptar este proceso a la planificación estratégica de nuestras organizaciones, de manera que podamos alinear la estructura y la cartera de servicios municipales a las necesidades de nuestros municipios. Solo a partir de un buen diagnóstico inicial, fruto de un análisis basado en datos, podremos planificar y tomar decisiones.

Por último, este sistema nos permitirá estar más preparados y empoderados como organización para:

- Tener identificadas todas las posiciones estratégicas del mapa de puestos global.

- Tomar decisiones sobre este mapa de puestos de acuerdo con las necesidades que debe afrontar nuestra organización y las de los municipios y del territorio.
- Tener identificado el talento interno para cubrir posibles vacantes ante cualquier eventualidad y saber cuándo es necesario atraer talento externo y cómo hacerlo.
- Establecer formas de trabajo que faciliten el conocimiento compartido y el aprendizaje continuo y alinearnos con la estrategia de la organización.

4. Anexos

4.1. GLOSARIO DE INDICADORES

A continuación se definen en un glosario algunos indicadores básicos usados en el análisis. Sin embargo, tal y como se ha comentado, puede haber otros en función de los casos a analizar:

Dimensión demografía

Población: recuento de la población y clasificación por sexo procedentes del padrón continuo a fecha 1 de enero de cada año.

Territorio: extensión de territorio, medida en kilómetros cuadrados, que existe dentro de los límites administrativos de un municipio determinado. Se incluyen también los enclaves que algunos de los municipios tienen situados en los límites de otro.

Habitantes por km²: relación entre el total de población residente del municipio y su superficie en km².

Fórmula: población del municipio / superficie total del municipio

Edad media de la población: media aritmética de las edades de los individuos que componen una población.

Porcentaje de jóvenes: porcentaje de jóvenes respecto al total de la población. Población joven entendida como población que todavía no tiene la edad legal para trabajar.

Fórmula: $(\text{población de 0 a 15 años} / \text{población total}) \times 100$

Porcentaje de adultos: porcentaje de adultos respecto al total de la población. Población descrita como potencialmente activa.

Fórmula: $(\text{población de 16 a 64 años} / \text{población total}) \times 100$

Porcentaje de población mayor: porcentaje de personas mayores respecto al total de la población.

Fórmula: $(\text{población de 65 años o más} / \text{población total}) \times 100$

Tasa de juventud: proporción de la población joven (16-24 años) en relación con la población total del municipio.

Fórmula: $(\text{población de 16 a 24 años} / \text{población total}) \times 100$

Índice de envejecimiento: relación entre la población de 65 años o más y la población de 0 a 15 años.

100: existe la misma población tanto en el grupo de jóvenes como en el de mayores.

>100: hay más población en el grupo de mayores que en el grupo de jóvenes.

<100: hay más población en el grupo de jóvenes que en el grupo de mayores.

Fórmula: (población de 65 años o más / población de 0 a 15 años) × 100

Índice de sobrevejecimiento: relación entre la población de 85 años o más y la población de 65 años o más.

Fórmula: (población de 85 años o más / población de 65 años o más) × 100

Índice de dependencia global: relación entre los individuos en edad no activa con respecto a la población potencialmente activa.

Fórmula: (((población de 0 a 15 años) + (población de 65 años o más)) / (población entre 16 y 64 años)) × 100

Índice de dependencia juvenil: relación entre los individuos en edad no activa de 0 a 15 años con respecto a la población potencialmente activa.

Fórmula: (población de 0 a 15 años / población entre 16 y 64 años) × 100

Índice de dependencia senil: relación entre los individuos mayores de 65 años respecto a la población potencialmente activa.

Fórmula: (población de 65 años o más / población entre 16 y 64 años) × 100

Crecimiento natural: este indicador muestra la diferencia entre nacimientos y defunciones. Los datos de nacimientos y defunciones proceden de las inscripciones en los registros civiles.

Fórmula: número de nacimientos – número de defunciones

Observaciones: el crecimiento natural indica la tendencia general de la población sin tener en cuenta el efecto de la inmigración en la población.

Evolución de la población (proyecciones de población): las proyecciones de población se elaboran a fecha 1 de enero de cada año y se basan en el censo de población. El Idescat actualiza las proyecciones de población en ciclos de cinco años.

Dimensión calidad de vida

Equipamientos deportivos: en este apartado se agrupan datos relativos a algunos aspectos de la infraestructura del deporte. Esta información corresponde al Censo de Equipamientos Deportivos de Cataluña (CEEC).

Residuos municipales domiciliarios: cantidad en toneladas de los residuos de recogida selectiva y de desperdicios que generan los domicilios y los comercios de cada municipio.

Residuos industriales: la estadística de residuos industriales se basa en la declaración anual de residuos que presentan las industrias de cada municipio. Se clasifican en especiales (peligrosos) y no especiales (no peligrosos).

Residuos kg/hab./día: número medio de residuos generados por persona.

Fórmula: número total de residuos diarios en kg / número de habitantes

Plazas en residencias para personas mayores: porcentaje de plazas residenciales ofertadas respecto a 1000 habitantes mayores de 65 años o más.

Fórmula: (plazas en residencias para personas mayores / población mayor de 65 años) × 1000

Centros de día para personas mayores: centro que ofrece los servicios de acogida diurna y de asistencia a la actividad de la vida diaria para personas mayores con dependencias.

Dimensión macromagnitudes e impuestos

RBFD por habitante (€/habitante): relación entre el total de la renta del municipio y/o ámbito seleccionado y la población total del municipio.

Fórmula: (renta realmente disponible – impuestos – costes + transferencias + dividendos) / número de habitantes.

Ingresos económicos: incluye los ingresos corrientes, los impuestos directos e indirectos, las tasas y otros ingresos, las transferencias corrientes y los ingresos patrimoniales, como los ingresos de capital (enajenación de inversiones reales y transferencias de capital) y los ingresos financieros (activos y pasivos financieros).

Gastos económicos: incluye los gastos derivados de operaciones corrientes (gastos de personal, gastos corrientes en bienes y servicios, gastos financieros y transferencias corrientes), los de operaciones de capital (inversiones reales y transferencias de capital) y los de operaciones financieras (activos y pasivos financieros).

Gastos funcionales: se trata de los gastos clasificados por grupos funcionales, no económicos.

Deuda viva (miles de €): la deuda viva se calcula teniendo en cuenta las operaciones de riesgo en créditos financieros, valores de renta fija y préstamos o créditos transferidos a terceros.

Dimensión actividad económica

Empresas por grandes sectores: número de cuentas de cotización dadas de alta en el régimen general de la Seguridad Social y en el régimen especial de la minería y el carbón en cada municipio.

Tamaño medio: media de trabajadores asalariados por empresa.

Viviendas construidas de nueva planta: número de viviendas terminadas (viviendas que disponen de los certificados finales de obras de los colegios de aparejadores).

Parque de vehículos: se presenta la estadística en cifras absolutas y teniendo en cuenta cinco categorías: turismos, motocicletas, camiones y furgonetas, autobuses, tractores industriales y otros (para aquellos vehículos no incluidos en las categorías anteriores salvo agrícolas).

Índice de motorización: número de turismos que existen por cada mil habitantes.

Fórmula: número de vehículos por categoría / miles de habitantes

Dimensión mercado de trabajo

Población activa registrada: población activa (empleados registrados + desempleados registrados) local estimada a partir de la tasa de paro registral del Departamento de Empresa y Empleo.

Total de empleados: número de trabajadores de cada municipio afiliados a la Seguridad Social en el último día de cada trimestre.

Asalariados: número de trabajadores asalariados afiliados al Régimen General de la Seguridad Social por grandes sectores de actividad en el último día de cada trimestre.

Autónomos: trabajadores afiliados al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Tesorería General de la Seguridad Social por grandes sectores de actividad en el último día de cada trimestre.

Paro registrado: demandas de empleo registradas en las Oficinas de Trabajo que están activas en el último día laborable de cada mes.

Tasa de paro registral: relación entre la población desempleada registrada mensualmente en las oficinas de empleo (SOC) y la población activa local estimada trimestral.

Fórmula: (población desempleada registrada mensual / población activa local estimada trimestral) × 100

Beneficiarios de prestaciones por desempleo: los datos se obtienen a partir del análisis estadístico de los registros administrativos de personas beneficiarias de una prestación contributiva, asistencial, renta activa de inserción o programa de activación para el empleo.

Contratación registrada: contratos de trabajo comunicados en las oficinas del Servicio de Empleo de Cataluña (SOC).

Tasa de contratación temporal: relación entre el número de contratos temporales y los contratos totales, en un período dado.

Fórmula: (contratos temporales / contratos totales) × 100

Tasa de contratación a tiempo parcial: relación entre el número de contratos a tiempo parcial y los contratos totales, en un período dado.

Fórmula: (contratos a tiempo parcial / contratos totales) × 100

4.2. CUESTIONARIO PARA LOS PUESTOS NO CLAVE

Cuestión	Respuesta
Cuestiones relacionadas con la dotación y la plaza	
¿Se trata de un puesto de trabajo de base unipersonal o lo ocupa más de una persona?	
Con la dotación actual de ocupantes, ¿se pueden cumplir los objetivos del ámbito?	
¿Se prevé la continuidad del servicio? A corto o medio plazo, ¿el servicio se prestará de la misma forma que hasta ahora?	
<p>Cuando el actual ocupante del puesto de trabajo no está (por una baja de IT o vacaciones, entre otros):</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Es necesario que lo sustituyan? • ¿Lo sustituyen en todas sus funciones o solo se asumen algunas tareas del puesto? • ¿Cuáles son las tareas que desempeña el sustituto? 	
Cuestiones relacionadas con el mantenimiento, la supresión o la modificación de las funciones del puesto	
Revisar las funciones para detectar posibles duplicaciones o tareas innecesarias.	
Indicar, de forma general, qué complejidad tienen las funciones que se llevan a cabo en el puesto de trabajo (se debe indicar si existe una complejidad baja, media o alta).	
¿Qué valoración de las tareas que se llevan a cabo realiza el mando? ¿Qué tareas destacaría? ¿Se pueden eliminar algunas tareas? ¿Se puede modificar alguna de las tareas que se llevan a cabo actualmente?	
¿La organización tiene previsto introducir elementos o apoyos digitales o de inteligencia artificial que lleven a cabo las funciones que ahora son propias del puesto de trabajo?	
Propuesta de actuación	
(a cumplimentar por la Comisión de Trabajo)	

4.3. FORMULARIO TÉCNICO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO (FTTC)

FORMULARIO TÉCNICO PARA LA TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO (FTTC)

1. Este formulario se ha diseñado para obtener el máximo de información y conocimiento de su puesto de trabajo. Se convertirá en un recurso básico para la organización y, sobre todo, para el nuevo ocupante del puesto de trabajo.
2. El formulario se divide en cuatro grandes bloques que agrupan cuestiones sobre el puesto de trabajo:
 - Encuadre organizativo y descripción básica del puesto de trabajo
 - Cuestiones de profundización y conocimiento del puesto de trabajo
 - Otras cuestiones relacionadas con el entorno de trabajo
 - Sugerencias y otras aportaciones
3. Una vez haya respondido, guarde el documento en formato .pdf con su nombre y apellidos y envíelo al referente de RH. Desde

RH se le propondrá una sesión para trabajar sobre los aspectos del formulario y resolver posibles dudas.

4. Indique en el recuadro superior izquierdo la denominación del puesto y su nombre y apellidos y, en el recuadro superior derecho, la fecha en la que ha cumplimentado el formulario.
5. Recuerde que desde el momento en que reciba su formulario tendrá el plazo de un mes para cumplimentarlo y devolverlo a RH.

Encuadre organizativo y descripción básica del puesto:

1. ADSCRIPCIÓN ORGÁNICA

Nombre y apellidos:

Denominación del puesto de trabajo ocupado:

Plaza ocupada (denominación de plaza y G/SG):

Área/servicio/ámbito:

2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

Mandos, personal a cargo y colaboradores

Superior jerárquico

Denominación del puesto de trabajo con una jerarquía superior y nombre del ocupante

Número, denominación de las plazas e identificación de las plazas a cargo:

Colaboradores necesarios (internos de la organización):

Denominación de los puestos de trabajo, adscripción orgánica y nombre de los ocupantes

Encuadre organizativo y descripción básica del puesto:

3. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL PUESTO

Relación de objetivos y listado de las principales funciones

Objetivos del puesto de trabajo:

1

2

3

4

5

Funciones y actividades principales del puesto de trabajo: (véase la ficha del manual de funciones de la organización y cumpliméntese con las actividades)

1

2

3

4

5

6

7

8

En caso de ocupar un puesto de mando:

4. DESCRIBA LAS FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD ORGÁNICA QUE GESTIONA

Enumere los puestos de trabajo a cargo y las funciones principales

1 Puesto:

Funciones:

2 Puesto:

Funciones:

3 Puesto:

Funciones:

4 Puesto:

Funciones:

5 Puesto:

Funciones:

Cuestiones de profundización y conocimiento del puesto de trabajo

5. DESCRIBA LOS PROYECTOS Y/O TRABAJOS FINALIZADOS Y EN CURSO E INDIQUE LAS DIFICULTADES PRINCIPALES EN SU DESARROLLO

Proyectos y/o trabajos llevados a cabo (en los últimos 3 años):

1

2

3

4

5

Proyectos y/o trabajos en curso y las dificultades principales en su desarrollo:

1

2

3

4

5

Cuestiones de profundización y conocimiento del puesto de trabajo

6. ENUMERE CUÁLES CREE QUE SON LAS HABILIDADES FUNDAMENTALES PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE EL PUESTO DE TRABAJO Y DESCRIBA LOS ELEMENTOS QUE LE HAN AYUDADO A CONSEGUIRLAS

Habilidades

Describa las habilidades básicas y necesarias para ejecutar adecuadamente las funciones del puesto de trabajo y los aspectos que le hayan ayudado a conseguirlas (por ejemplo: formación concreta, experiencia previa en determinados puestos, soporte de mando/compañeros, etc.)

1

2

3

4

7. INDIQUE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE LOS QUE FORME PARTE O EN LOS QUE HAYA PARTICIPADO EN EL DESARROLLO DEL PUESTO DE TRABAJO (sea de manera formal o no) Y EL ROL QUE EJERCE O HA EJERCIDO EN ELLOS

Grupos de trabajo donde participa actualmente y rol que desempeña en el grupo

1

2

3

Grupos de trabajo donde ha participado previamente y rol en el grupo

1

2

Cuestiones de profundización y conocimiento del puesto de trabajo

3

8. ¿CUÁLES CREE QUE SON LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y MEJORA MÁS ADECUADAS PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO?

Ámbitos de conocimiento

1

2

3

4

5

6

7

8

9. DESCRIBA 3 POSIBLES RIESGOS O SITUACIONES COMPLICADAS que se pueden dar en el puesto de trabajo y explique cómo se resolverían

Situaciones complicadas / riesgos

1 *Riesgo/situación:*

Solución:

Cuestiones de profundización y conocimiento del puesto de trabajo

2 *Riesgo/situación:*

Solución:

3 *Riesgo/situación:*

Solución:

10. DETALLE 3 POSIBLES CONFLICTOS Y PLANTEE CUÁL PODRÍA SER SU SOLUCIÓN

Situaciones de conflicto / posibles soluciones

Se trata de pensar en «situaciones vividas», es decir, situaciones de conflicto que se hayan producido en el trabajo y qué solución hemos planteado o a quién hemos podido recurrir para solucionar el problema.

1 *Ejemplo de conflicto:*

Solución planteada:

Persona a la que se podría recurrir para solucionarlo:

2 *Ejemplo de conflicto:*

Solución planteada:

Persona a la que se podría recurrir para solucionarlo:

3 *Ejemplo de conflicto:*

Solución planteada:

Persona a la que se podría recurrir para solucionarlo:

Cuestiones relacionadas con el entorno de trabajo

11. RELACIONE LA RED DE CONTACTOS INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS QUE SEAN FRECUENTES Y NECESARIAS

Contactos

Nombre, empleo, aspecto que lo vincula con su actividad, correo electrónico y número de teléfono.

1

2

3

4

5

6

12. LISTADO DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS, DE APOYO Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PUESTO DE TRABAJO

Herramientas necesarias

Ubicación de manuales, direcciones https, tutoriales, software necesario, webs de interés y sistemas de información.

1

2

3

4

5

6

Cuestiones relacionadas con el entorno de trabajo

13. DEFINA CUÁLES SON LOS PERIODOS O ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL PUESTO DE TRABAJO E INDIQUE SU CALENDARIZACIÓN O PERIODICIDAD

Periodos y/o actividades críticas del puesto de trabajo

Se trata de enumerar cuáles son las actividades críticas o situaciones de «picos de trabajo» del puesto de trabajo y el momento en el que se producen. Indique aquellas actividades recurrentes y a la vez críticas, y sitúelas en un calendario.

1

2

3

4

5

6

Sugerencias y otras aportaciones

14. INDIQUE QUÉ RECOMENDACIONES LE HARÍA AL NUEVO OCUPANTE DEL PUESTO DE TRABAJO

Relacione aquellos consejos que desee transmitir al futuro ocupante del puesto de trabajo u otra información de utilidad que no se haya mencionado.

1

2

3

Sugerencias y otras aportaciones

4

5

6

15. OTRAS SUGERENCIAS PARA CONOCER EL PUESTO DE TRABAJO

Todas aquellas otras aportaciones o aspectos importantes que considere que deba conocer el ocupante del puesto de trabajo.

1

2

3

4

5

6

16. TEMAS O ASPECTOS NO RECOGIDOS EN LA FICHA Y QUE NADIE MÁS CONOZCA

Todos aquellos temas que no se hayan recogido en la ficha que sean importantes y de los que nadie más, aparte de usted, tenga conocimiento.

1

2

3

4

5

Sugerencias y otras aportaciones

6

Firma del empleado:

Fecha: