

4 INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA GOBIERNOS LOCALES

GUÍA DE RELEVÓ GENERACIONAL PARA LOS GOBIERNOS LOCALES



**Diputació
Barcelona**

4 INNOVACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA GOBIERNOS LOCALES

GUÍA DE RELEVO GENERACIONAL PARA LOS GOBIERNOS LOCALES



NOVIEMBRE 2020



**Diputació
Barcelona**

Dirección:

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

Autoría:

Silvia Busquets Montes, jefa del Servicio de Asistencia en Recursos Humanos y Apoyo a la Gestión.

Miriam Macià Losada, responsable de asesoramiento en proyectos de gestión estratégica en recursos humanos.



Prólogo	4
Presentación	6
1. Introducción y objetivos	11
2. Plan de actuación: fases	13
FASE 1	
Análisis de edades de la plantilla y su evolución	14
FASE 2	
Proceso de identificación de los puestos clave del mapa previsto de jubilaciones	22
FASE 3	
Perfil de los puestos clave y criterios para cubrir las vacantes generadas por jubilación	33
FASE 4	
Gestión y transferencia del conocimiento en los procesos de relevo generacional	65
3. Consideraciones finales	83
4. Anexos	85
4.1. Anexos: fase 3	85
4.2. Anexos: fase 4	112

Prólogo

Todos nosotros trabajamos en la administración pública con la voluntad de dar el mejor servicio, progreso, bienestar y calidad de vida a nuestra ciudadanía. El objeto de toda nuestra acción son siempre nuestras ciudadanas y ciudadanos. No hay que olvidarlo.

Vivimos en un mundo cambiante. Un mundo que evoluciona y se transforma. Un mundo en el que aparecen nuevos retos y nuevas necesidades a las que debemos dar respuesta. Y necesitamos adaptarnos, transformar nuestras estructuras organizativas y adquirir nuevos conocimientos.

En este contexto, la administración necesita ser ágil y adaptable a los nuevos requerimientos de una realidad que se basa en la gestión de la incertidumbre. Para ello, necesitamos contar con la mejor respuesta: equipos humanos bien organizados, formados, motivados y comprometidos.

Y después de 42 años de ayuntamientos democráticos, nos encontramos con que en los próximos años deberemos afrontar procesos de jubilaciones masivas en determinados ámbitos, y que habrá que dar una respuesta para atraer nuevo talento a la administración, mediante nuevos procesos de selección que tendrán que ser innovadores.

Con este reto muy en mente, publicamos esta *Guía de relevo generacional para los Gobiernos Locales*, que es la cuarta de la «Colección de guías de innovación y gestión estratégica de los

Recursos Humanos para los Gobiernos Locales» que pusimos en marcha durante el año 2020.

Estoy convencido de que será una guía que les generará muchas preguntas, y que también les dará algunas respuestas. Espero que sea una herramienta muy útil y, sobre todo, cuenten con todo nuestro departamento, el Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial, para ayudarles en todo lo que necesiten.

Josep Arimany

Diputado del Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial

Presentación

Desde el inicio de esta legislatura corporativa de la Diputación de Barcelona, coincidiendo, de hecho, con la creación del Área de Innovación, Gobiernos Locales y Cohesión Territorial, no hemos parado de buscar cuáles son aquellos proyectos que dan respuesta al espíritu que motivó la creación de esta área y que a su vez resultan determinantes en términos de innovación para la corporación y para los 311 municipios de la demarcación. Esta innovación se entiende en un sentido amplio y transversal, buscando y definiendo proyectos que mayoritariamente se retroalimentan con un objetivo común: la mejora interna de los gobiernos locales en el sentido más administrativo, de planificación y de disrupción. Es decir, proyectos que en muchos casos no se entienden sin su conexión con el resto, pero que resultan determinantes para afrontar la que creemos que es una de las inversiones más necesarias en estos momentos: invertir en la administración, en su mejora interna, en su tecnología y digitalización, en su formación, etc.

Y si estos proyectos ya eran propios del área a la hora de definir su marco de trabajo inicial, la pandemia provocada por la COVID-19 no ha hecho más que acelerarlos en su mayoría. Ciertamente, muchos de los proyectos ya eran necesarios en el marco de una transformación de nuestras organizaciones locales, y de buena parte de su forma de operar, pero tras este tiempo, muchos de ellos se han convertido en ineludibles y urgentes. Por este motivo, una buena parte de ellos han quedado definidos y publicados en el Plan estratégico del Área [**https://media.diba.cat/diba/Pla-Estrategic-Area-Innovacio-Governns-Locals-i-Cohesio-Terri-**](https://media.diba.cat/diba/Pla-Estrategic-Area-Innovacio-Governns-Locals-i-Cohesio-Terri-)

torial-2020-2023/index.html, donde se explica y se detalla su contenido, objetivos, alianzas estratégicas para hacerlos posibles, presupuesto y calendario, así como la evaluación y rendición de cuentas del trabajo realizado.

En concreto, y en lo que se refiere a la Gerencia de los Servicios de Asistencia al Gobierno Local, hemos definido y ya estamos trabajando de forma muy avanzada en proyectos vinculados a la dirección pública profesional —además de poder cooperar con los municipios para encontrar mecanismos que faciliten en lo posible la consolidación de las plantillas ante la alta interinidad existente (aunque cabe decir que en este caso, sin un marco normativo que lo habilite, no es nada fácil)—. Asimismo, estamos estudiando la realidad interna de cada ayuntamiento desde un punto de vista organizativo, retributivo, de dimensionamiento..., y publicando estudios de resultado; también estamos buscando y comparando nuevos métodos selectivos para innovar en una cuestión clave como esta, reforzando estructuralmente los municipios con menor dimensión demográfica ayudándolos a disponer de las funciones básicas necesarias de secretaría-intervención y servicios técnicos, introduciendo la robótica y la inteligencia artificial en las oficinas de atención ciudadana, facilitando la implantación del teletrabajo en el mundo local, buscando nuevo talento en las universidades públicas..., y otras muchas cuestiones derivadas o conectadas con esta cuestión. Y todo esto sin dejar de lado, como no puede ser de otra forma, las funciones diarias más básicas, y por ello imprescindibles, derivadas de nuestra labor de asistencia técnica y jurídica hacia los gobiernos locales.

En particular, sin embargo, hoy nos hace especial ilusión presentar uno de los proyectos en los que hemos puesto especial ingenio, pues somos conscientes de su relevancia. Se trata del hecho de afrontar los relevos generacionales que estamos vi-

viendo en nuestras plantillas, y hacerlo con más éxito del que se ha obtenido hasta la fecha. En efecto, hace mucho tiempo que hablamos de los relevos profesionales derivados de los primeros gobiernos locales democráticos desde 1979 (igualmente predicable en la Generalitat de Cataluña, en las universidades, en la Administración General del Estado...), ya que *a priori* es un tema puramente de calendario, de jubilaciones. Pero no es solo eso, es sobre todo un tema de estrategia. ¿Cómo podemos hacer que todo este personal que durante décadas ha ido adquiriendo una experiencia y conocimiento únicos los revierta en la propia organización, y que a su vez haga que el nuevo talento joven (el que debemos ir a buscar a las universidades, pero no vamos lo suficiente, y también el que ya tenemos y al que debemos dar las oportunidades de carrera y desarrollo profesional interno) lo retenga y amplíe con el tiempo, como una retroalimentación de conocimiento? Se trata de un proyecto necesario del que todos hemos escrito o leído mucha literatura, pero lo difícil es aplicarlo sobre el terreno, llevarlo a la práctica, hacerlo tangible. Pasar del papel a la ejecución. De ahí el interés del proyecto y el impulso que, como área, le hemos querido dar.

De hecho, este proyecto hace tiempo que era urgente, y por eso, en los últimos años, desde la Diputación de Barcelona hemos ido realizando estudios de edad de las plantillas, a los que casi un centenar de ayuntamientos se han ido añadiendo y han conocido su realidad. Sin embargo, ahora estamos dando un paso más, porque en los últimos tiempos no hemos hablado mucho sobre ello, la pandemia lo ha acaparado prácticamente todo — como es normal, en buena medida —, pero desgraciadamente la problemática de los relevos se ha agudizado.

Por eso hemos acelerado los trabajos hasta ultimar esta guía, dinámica y evolutiva, que ahora os presentamos. Estamos ante una transformación profunda de nuestros gobiernos locales, pero

todo empieza por tener unas plantillas dimensionadas, motivadas, apropiadas para los retos..., y también por contar con todos los conocimientos: los relativos al pasado, al presente y a lo que está por venir. En este sentido, lo hemos puesto a prueba en tres municipios piloto (Esplugues de Llobregat, Sant Feliu de Llobregat y Premià de Mar, a quienes debemos agradecer su buena predisposición). Y por este motivo, tras haberlo hecho, queremos presentarlo de manera generalizada al conjunto de los gobiernos locales en forma de guía.

En esta publicación, verán cómo analizamos las plantillas a diez años vista, definimos posibles nuevos puestos y redefinimos otros, apostamos por la formación y la carrera profesional interna, así como por la especialización del personal buscando sobre todo el talento interno. Proponemos ir a buscar este nuevo talento a las universidades y a los diferentes entornos formativos, atraerlo a nuestras corporaciones y, precisamente a partir de esta interacción entre el personal en la etapa final de su vida laboral, el que ya ha hecho un primer recorrido y el que vendrá, transferir el conocimiento.

Es una guía que deberá complementarse con un trabajo interno importante en cada gobierno y con la experiencia de los técnicos de nuestra Gerencia, a quienes debemos agradecer el esfuerzo en la elaboración de esta publicación y el trabajo constante y de alto nivel al que nos tienen acostumbrados, para poder implementarla; y, de hecho, estamos trabajando para ofrecer los canales propios desde ya mismo. Se trata sobre todo del inicio material de un proyecto tan ambicioso como necesario, y tenemos la firme voluntad de ofrecer herramientas estratégicas al mundo local para mejorar y perfeccionar su administración interna, sin la cual no es posible llevar a cabo las políticas públicas y los servicios que la sociedad nos pide y se merece.

Este es nuestro propósito y el espíritu que nos mueve a seguir adelante, no solo desde el plan más cooperador de la asistencia técnica y jurídica, sino también, y sobre todo, desde la visión más innovadora y transformadora.

Xavier Forcadell i Esteller

Coordinador del Área de Innovación,
Gobiernos Locales y Cohesión Territorial

Barcelona, septiembre de 2021

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 envejecimiento progresivo de las plantillas abre un reto inmenso y, a la vez, una oportunidad en lo que se refiere tanto a la gestión del conocimiento interno de las organizaciones como al relevo generacional, y la necesidad de detectar, retener y atraer talento externo en los nuevos procesos selectivos que se tendrán que planificar.

Para poder retener el talento interno, en primer lugar es necesario llevar a cabo un proceso de identificación de ese talento, y lo que sucede es que en muchas ocasiones las organizaciones, colapsadas por la gestión y la administración del día a día, no lo tienen identificado ni saben cómo hacerlo.

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. Hablaremos, pues, de procesos para *atraer talento externo* o de *retención y gestión del talento interno*.

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.

Antes de tomar cualquier decisión o de emprender cualquier acción interna, 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 trabajar esta información de forma práctica y que sea útil para su tratamiento posterior, será necesario disponer de la siguiente información:

- 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 edades por grupos y subgrupos de clasificación.**
- **Media de edad por tipología de puesto.**

- **Media de edad por género.**
- **Media de edad atendiendo a la estructura orgánica (por áreas y servicios).**

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

Es necesario identificar también los puestos que previsiblemente quedarán vacantes a 10 años 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 de este análisis en concreto es obtener datos específicos, en porcentaje y número, de los intervalos de edad de toda la plantilla. Se recomienda trabajar en **cuatro intervalos de edad con toda la información organizada por ámbitos organizativos, por niveles técnicos 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?
- ¿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:**

Tramos de edad



Por tramos de edad:	< de 30 años
	de 31 a 45 años
	de 46 a 55 años
	< de 56 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 > de 55 y, por 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 tramos de edad				
ÁREA TRAMO DE EDAD	Área 1	Área 2	Área 3	Total por tramos de edad
Menores 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 tramo < de 35 años sobre el total del personal
De 35 a 45 años	N.º % sobre el total del área 1	(...)	(...)	N.º total del personal entre 35 y 45 años % del tramo 35-45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	N.º total de personal entre 46 y 55 años % del tramo 45 y 55 años sobre el total del personal
Mayores de 56 años	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal > de 55 años % del tramo > 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 tramos de edad						
SUBGRUPO DE CLASIFICACIÓN TRAMO DE EDAD	A1	A2	C1	C2	AP	Total por tramos de edad
Menores 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 tramo < de 35 años sobre el total del personal
De 35 a 45 años	N.º % sobre el total A1	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 35 y 45 años % del tramo 35-45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 46 y 55 años % del tramo 45-55 años sobre el total del personal
Mayores de 56 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal > de 55 años % del tramo > 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 tramos de edad						
NIVEL ORGANIZATIVO TRAMO DE EDAD	Mando	Técnico	Administrativo	Aux. administrativo	Policía (...)	Total por tramos de edad
Menores 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 tramo < de 35 años sobre el total del personal
De 35 a 45 años	N.º % sobre el total de los mandos	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º total del personal entre 35 y 45 años % del tramo 35 y 45 años sobre el total del personal
De 46 a 55 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º Total del personal entre 46 y 55 años % del tramo 45 y 55 años sobre el total del personal
Mayores de 56 años	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	N.º Total del personal > de 55 años % del tramo > 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 años¹ y los puestos que quedarán afectados, se iniciará 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.

¹ 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 se prevé que queden vacantes por jubilación en el escenario temporal de los próximos 10 años**. Para ello, se propone la siguiente metodología:

1. **Determinar cuáles son los criterios para decidir e identificar** los puestos clave y no clave.
2. **Valorar y clasificar los puestos de trabajo** previstos por jubilación.

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 ayuda a identificar cuál es el perfil del usuario de los servicios municipales y, en consecuencia, 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, pero que pueden reemplazarse fácilmente.

Para poder obtener toda esta información, se analizarán las siguientes fuentes de información:²

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.
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 dará herramientas para identificar y trabajar los siguientes aspectos:

1. DETERMINAR CUÁLES SON LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

² Proponemos estas fuentes de información, pero se pueden utilizar otras que la organización considere pertinentes.

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

- **Criterio 1: puestos clave integrados en los servicios «críticos» del mapa de servicios**

- Puestos incluidos en alguno de los servicios críticos del mapa de servicios.

- **Criterio 2: puestos clave por su contenido**

- Puestos que 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 externos³ y a los servicios internos⁴.

El proceso contempla 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.

³ Servicios externos: los servicios que impactan directamente en la ciudadanía y que, en esta metodología, tienen prioridad.

⁴ 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.

El panel propuesto delimita mediante una serie de indicadores y datos de carácter básico y fáciles de obtener, con el objetivo de hacerles un seguimiento y que aporten información suficiente sobre las principales características del municipio. Esta información debe complementarse con datos y otra 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 que pone a disposición el Instituto Nacional de Estadística de Cataluña, se analizarán todas las variables disponibles del municipio y su territorio. Estos datos contemplan diferentes **dimensiones**:⁵

- **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 cultura y deporte, vivienda y hogar, residuos, servicios asistenciales, etc.
- **Macromagnitudes e impuestos:** PIB, RFBD (renta familiar bruta disponible), impuestos, presupuestos, etc.

⁵ 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 incluye 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. Es por ello que cada organización, dentro de cada una de las dimensiones propuestas, podrá escoger los indicadores más significativos con el objetivo de detectar cuáles son las necesidades y la realidad del municipio que nos muestran estos indicadores y que, por tanto, 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.

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 analizarán del 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 en la que esté circunscrito 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, disminuye o aumenta—.

Las principales fuentes de información de las que se nutre la metodología propuesta son bases de datos creadas por las propias Diputaciones provinciales (en el caso de la Diputación de Barcelona, la base de datos Hermes), el Idescat (Instituto Nacional de Estadística de Cataluña) y el INE (Instituto Nacional de Estadística).⁶

Una vez realizado este análisis comparativo, obtendremos una fotografía 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 de prestación 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.

⁶ Estas fuentes de información serán diferentes según de donde sea la organización que debe analizarlas.

Una vez se han detectado las necesidades, el proceso contempla **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 externos; en relación con **los servicios internos, será la organización, con su propia información, la legislación vigente⁷ y los resultados obtenidos de los indicadores quien determine si son o no servicios críticos**.

⁷ La legislación es la que fija cuáles son las competencias que debe desarrollar la administración local y, por tanto, este hecho será el que determine la existencia de un determinado servicio y si es crítico o no.

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. APLICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE DECISIÓN

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 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:

- Estudiar los **puestos no clave**. Es necesario repensar posibles modificaciones y determinar el futuro de los puestos de trabajo que no son clave.
- **Definir el perfil de los puestos clave**⁸ cuyos ocupantes se prevé que se jubilen en el escenario temporal de los próximos 10 años (2021-2031).
- Determinar **cómo cubrir** las vacantes generadas por jubilación de los puestos clave de la organización.
- Crear una **comisión de trabajo** integrada por **posiciones de mando de los distintos ámbitos de la organización y liderada por los recursos humanos**.

La metodología adoptada para llevar a cabo esta fase consiste en un trabajo descriptivo y en la elaboración de propuestas que se plantean al ayuntamiento para que las valide y las complemente. El ayuntamiento debe validar la propuesta de la estructura y la definición del **perfil funcional, competencial y formativo por tipología de puesto** y debe complementar el **perfil de cada puesto clave que se jubila**. Esta **ficha de perfil** servirá de base para los procesos de cobertura de las vacantes por jubilación.

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

Además del análisis y la información mencionada, se han tenido en cuenta la información y las siguientes 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.

Fruto del análisis de los datos y la información mencionada se presentan los resultados en los siguientes apartados.

1. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS NO CLAVE

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,

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.

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**.

Así pues, se muestra una **relación de diferentes preguntas o ítems que pueden formar parte de este cuestionario** para decidir sobre las posibles modificaciones o no del puesto de trabajo. Estos ítems o cuestiones son los siguientes:

Cuestión	Respuesta
Cuestiones relacionadas con la dotación o la plaza	
¿Se trata de un puesto de base singular 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?	

Cuestión	Respuesta
<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? 	
<p>Cuestiones relacionadas con el mantenimiento, la supresión o la modificación de las funciones del puesto</p>	
<p>Revisar las funciones para detectar posibles duplicaciones o tareas innecesarias.</p>	
<p>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).</p>	
<p>¿Qué valoración hace el jefe de las tareas que se llevan a cabo? ¿Qué tareas destacaría? ¿Se pueden eliminar algunas tareas? ¿Se puede modificar alguna de las tareas que se llevan a cabo actualmente?</p>	
<p>¿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?</p>	
<p>Propuesta de actuación</p>	
<p>(a cumplimentar por la Comisión de Trabajo)</p>	

2. DEFINICIÓN DEL PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO DE LOS PUESTOS CLAVE

2.1. Tipos de funciones, competencias y formación

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.

En primer lugar, el perfil de los puestos tendrá en cuenta 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.
- **Competencias:** referencias que, según la definición del DIM-CAL:
 - 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.

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.

- 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 en:

- **Tipo de funciones:** genéricas y específicas.
- **Tipo de competencias:** 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

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 los puestos	Descripción
1. Mando	Se han incluido los siguientes puestos de mando: coordinador, director, jefe de sección, jefe de unidad y sargento.
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).

2.1.1. 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**:

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.

Tipología de puestos	Función genérica (misión del puesto)
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.

En cuanto a la descripción de las **funciones específicas por ámbitos funcionales** y **puestos de trabajo** concretos:

- Las **funciones específicas** por **ámbitos funcionales** implican 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 inf. y com. (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	

- Las **funciones específicas** por **puesto de trabajo** implican 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.

2.1.2. Competencias genéricas y específicas

En este apartado, se hace 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	
<p>COMPETENCIAS ACTITUDINALES</p> <p>Son aquellas competencias en las que predomina la dimensión actitudinal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación • Aprender a aprender • Autocontrol • Compromiso con la organización • Iniciativa • Innovación • Búsqueda de soluciones

TIPOS DE COMPETENCIAS	
<p>COMPETENCIAS RELACIONALES</p> <p>Son también competencias con una preeminencia actitudinal pero que, por su importancia, merecen un estatus diferenciado en el perfil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Habilidades interpersonales • Persuasión e influencia • Red relacional
<p>COMPETENCIAS FUNCIONALES</p> <p>Son aquellas competencias vinculadas a la función, y en las que el componente que sobresale es el cognitivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<p>COMPETENCIAS DIRECTIVAS</p> <p>Son aquellas competencias asociadas específicamente a la función directiva y de mando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 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.

Cuadro de **competencias genéricas y específicas**¹³ del puesto de trabajo:

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"> • • •

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.

¹³ La organización debe seleccionar un número **máximo de tres competencias específicas para el puesto de trabajo**.

Tipología de puestos	Competencias genéricas	Competencias específicas del puesto
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"> • • •
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"> • • •

2.1.3. 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
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.

3. 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 para el período 2021-2030¹⁴		

¹⁴ Período seleccionado objeto de análisis.

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.¹⁵
2. A continuación, por tipología de puestos,¹⁶ 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 la **ficha de perfil estándar** para un **puesto de mando**. El resto de fichas de perfil por tipología de puestos se describen en los anexos de esta guía.

3.1. Modelo de ficha de perfil: puesto de mando

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo de un puesto de trabajo de mando** tiene la estructura que se muestra a continuación. Esta **ficha de perfil** 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.¹⁷

¹⁵ Esta tabla se ha obtenido en la fase 1 del proyecto.

¹⁶ Cuadro de tipologías de puestos relacionado en el apartado 3.

¹⁷ 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 propia 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.

PUESTO DE MANDO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Desarrollo de personas	La capacidad de facilitar e impulsar el crecimiento de las personas del equipo tanto en términos de aprendizaje como de desempeño, potenciando al máximo sus capacidades y aportaciones a la organización con las estrategias más adecuadas.	Máximo	Generar espacios y posibilidades para el desarrollo de las personas vinculado a su compromiso con la organización para conseguir que la mejora y el aprendizaje permanente formen parte de la cultura de la organización.
Dirección de personas	La capacidad de lograr resultados en los equipos de trabajo mediante la coordinación de las personas que los integran, y conseguir que estas personas contribuyan de forma efectiva en la consecución de los objetivos.	Máximo	Conseguir que los equipos logren los objetivos organizativos promoviendo que las personas innoven y asuman responsabilidades, e impulsar en la organización un estilo de liderazgo basado en la cooperación y la transversalidad.
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<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 			

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

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 **analizar su potencial interno** para intentar cubrir la vacante con personal de la misma organización, ya que conoce su funcionamiento y, al mismo tiempo, se fomentan las posibilidades de carrera profesional de su personal.

Para conocer la existencia de potencial interno para ocupar las vacantes de los puestos clave, **es necesario analizar el currículum formativo de los empleados y los logros y resultados obtenidos.**

4.1. Conocer el potencial interno de la organización

A continuación se describe una propuesta de análisis para iniciar este trabajo interno.

4.1.1. Análisis del currículum formativo de los empleados

En este apartado, se trabaja basándose en el currículum formativo de los empleados. Se efectúa un análisis del currículum midiendo el nivel o potencial formativo y académico del personal respecto de las plazas que ocupan y los trabajos que están desarrollando.

En cuanto al **análisis del currículum formativo**, se proponen unos indicadores que describen, en parte, el capital humano de la organización y que miden el nivel o potencial formativo y académico del personal respecto a las plazas que se ocupan y los

puestos que se están desarrollando. Se trata de saber qué capital humano tiene la organización con el fin de identificar cómo puede encajar con las necesidades de futuras vacantes generadas por jubilación. Es un análisis que también puede utilizarse en el mapa global de puestos de trabajo de la organización, para encontrar sustitutos para el personal con bajas de larga duración o definitivas o para cubrir nuevas necesidades de recursos humanos que vayan surgiendo.

Se propone trabajar, de entrada, con los **4 niveles** siguientes:

- 1. Nivel de titulación académica de los empleados en relación con la plaza que se ocupa:** por encima o muy por encima del nivel o al mismo nivel.
- 2. Nivel de especialización de los empleados:** de acuerdo con los títulos y especialidades concretas.
- 3. Nivel estratégico de los empleados:** según la capacidad facultativa de determinadas profesiones.
- 4. Nivel tecnológico de los empleados:** en función de la capacidad inherente al mismo título y al puesto que se desarrolla.

1. Nivel académico de los empleados en relación con la plaza que ocupan:

El nivel académico de los empleados en relación con lo que se pide en cada plaza. En este caso, se ha establecido un indicador general y también se ha valorado el **nivel del 0 al 3**, considerando que solo tienen el 0 aquellos casos en los que la titulación o nivel de la titulación coincide con el de la plaza. En los demás casos, el 1 será para quienes superen en un nivel el respectivo grupo o sub-

grupo de clasificación o categoría profesional, y el 3 para quienes lo superen hasta tres veces.

Los valores se describen de la siguiente forma:

Valor	Descripción
Valor 0	Coincidencia entre el nivel de la titulación o titulación concreta y el grupo o subgrupo de clasificación o categoría profesional de la plaza.
Valor 1	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es un grupo o subgrupo de clasificación o una categoría profesional superior a la plaza correspondiente.
Valor 2	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es dos grupos o subgrupos de clasificación o dos categorías profesionales superiores a la plaza correspondiente.
Valor 3	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es tres grupos o subgrupos de clasificación o tres categorías profesionales superiores a la plaza correspondiente.

2. Nivel de especialización de los empleados: el nivel de especialización de los empleados de la organización de acuerdo con su perfil académico, que se ha **valorado del 0 al 3**. La escala de valores se describe así:

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 0: sin una especialización concreta	<p>Titulaciones regladas sin especialización alguna.</p> <p>Cualquier titulación reglada no universitaria, sea cual sea, que implique una relación directa con el puesto a desarrollar.</p>	<p>Certificado de estudios primarios, ESO, bachillerato, etc.</p> <p>Ciclo formativo de grado profesional, formación profesional de 1.º o 2.º grado.</p>
Valor 1: con cierta especialización	<p>Titulación universitaria o equivalente sin tener una relación directa o indispensable para el puesto a desarrollar.</p>	<p>Título de grado, licenciatura, diplomatura o equivalente que no guarde relación directa con el puesto de trabajo. Por «directa» se entiende el sentido de «profesional».</p>
Valor 2: con bastante especialización	<p>Titulación universitaria o equivalente con una relación directa con el puesto a desarrollar.</p>	<p>Titulaciones universitarias en Arquitectura, Ingeniería, Derecho, Comunicación, Economía, Empresariales, etc.</p>
Valor 3: con mucha especialización	<p>Más de una titulación reglada y, como mínimo, una debe ser universitaria o equivalente y en relación directa con el puesto a desarrollar (o su ámbito profesional o de trabajo). La otra u otras deben tener una relación directa o deben ser facultativas de un ejercicio profesional.</p>	<p>Las especificadas en el valor 2 con carácter acumulativo, u otras. En el caso de relación directa, pueden ser combinaciones de titulaciones universitarias y ciclos formativos de grado profesional. En el otro supuesto, debe ser más de una titulación propia de «profesional finalista».</p>

3. Nivel estratégico de los empleados: es el nivel del perfil académico de los empleados de acuerdo con su titulación concreta. Se ha **valorado del 0 al 2** de acuerdo con las posibilidades potenciales que tienen sus respectivas titulaciones. Cabe decir que se ha sido muy restrictivo en este indicador porque solo se consideran muy estratégicas determinadas titulaciones vinculadas al derecho, la economía, la ingeniería y la arquitectura. La clasificación de los valores es la siguiente:

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 0: titulaciones no estratégicas	Titulaciones que no son requeridas para desempeñar una determinada profesión o que no son relevantes para el puesto de trabajo, sin perjuicio del nivel de la propia titulación.	Certificado de estudios primarios, ESO, bachillerato, ciclos formativos, determinados grados, licenciaturas y diplomaturas, sin que se especifique la información de los empleados.
Valor 1: titulaciones estratégicas	Titulación universitaria o equivalente que, de acuerdo con su concreción, puede implicar el desarrollo de competencias profesionales de cierto valor estratégico en la organización.	Título de grado en Educación Social, Trabajo Social, Psicopedagogía, Psicología, Biblioteconomía, Documentación, Ciencias Políticas, etc.
Valor 2: titulaciones muy estratégicas	Titulación universitaria o equivalente que, de acuerdo con su concreción, puede implicar el desarrollo de competencias profesionales de un importante valor estratégico para la organización.	Título de grado en Arquitectura, Ingeniería, Derecho, Economía, Empresariales, etc.

4. Nivel tecnológico de los empleados: el nivel del perfil tecnológico de los empleados de acuerdo con su titulación concreta. Se ha **valorado del 0 al 3** considerando que solo tienen el 0 determinados empleados con una titulación de un nivel asociado a un puesto muy operativo. Sin embargo, tienen el 3 aquellos casos en los que es imprescindible utilizar y dominar la tecnología para el puesto de trabajo y de acuerdo con la titulación.

Los valores se describen de la siguiente forma:

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 0: sin nivel tecnológico	Titulaciones regladas sin ningún componente tecnológico.	Cualquier titulación desde la Primaria hasta la enseñanza básica no vinculada directamente con el uso de las tecnologías.
Valor 1: con un cierto nivel tecnológico equivalente al de usuario	Titulaciones regladas con un nivel tecnológico de usuario con algunos conocimientos de ofimática.	Cualquier titulación de Primaria, Secundaria o superior no vinculada directamente al uso de las tecnologías, pero asociada al desarrollo de puestos de trabajo que requieren un nivel de usuario.
Valor 2: con un nivel tecnológico equivalente al de usuario avanzado para utilizar determinadas aplicaciones	Titulaciones regladas de nivel medio o superior con un importante nivel tecnológico propio del uso de determinadas aplicaciones más allá del nivel de usuario.	Titulación de Secundaria o superior que implique el uso de determinadas aplicaciones para el desempeño del puesto de trabajo.
Valor 3: con un nivel tecnológico alto en cuanto al uso y tratamiento de las tecnologías de la información y la comunicación y la protección de datos de carácter personal	Titulación reglada de nivel medio o superior con un alto nivel tecnológico para crear y mantener redes y sistemas de información, de servidores y de protección de datos de carácter personal.	Ingenierías y ciclos formativos de grado superior asociados a los sistemas de información y las telecomunicaciones y a la informática.

La siguiente tabla¹⁸ muestra una primera **lista de empleados con un currículum elevado** después de que se hayan evaluado los niveles académicos, de especialización, estratégicos y tecnológicos del personal de la organización y se haya obtenido una relación ordenada de los empleados con potencial, dado su currículum formativo.

Nivel	Académico				Especialización				Estratégico				Tecnológico				Total	
	valor	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2		3
Empleado 1																		0
Empleado 2																		0
Empleado 3																		0
Empleado 4																		0
Empleado «1»																		0

4.1.2. Identificar el talento interno

Este apartado tiene como objetivo **identificar el talento interno** de la organización, y le corresponde a la **Comisión Técnica** llevar a cabo, en diferentes sesiones de trabajo, el siguiente proceso:

- 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, capacidad de trabajo y eficacia, y resolución de problemas.

¹⁸ Modelo de tabla propuesto para trabajar los resultados de la evaluación.

Para identificarlos, se proponen unos indicadores con una metodología que mide **las habilidades del personal respecto de las plazas que ocupa y los puestos que está desarrollando**. Se trata de saber si tenemos talento interno y detectar si puede encajar con las vacantes generadas por jubilación.¹⁹

Se propone trabajar con los siguientes conceptos:

- 1. Número de logros alcanzados** de los empleados en relación con la plaza que se ocupa: si han alcanzado muchos o algunos logros, o ninguno.

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	No se ha logrado ningún logro concreto.	El mando no puede evidenciar ningún logro del empleado.
Valor 1	Se han alcanzado algunos logros.	El mando enumera más de un logro alcanzado por el empleado y los explica.
Valor 2	Normalmente alcanza los logros.	El empleado siempre alcanza los objetivos con éxito. Sería el empleado ejemplar si nos basamos en los logros alcanzados.

- 2. Nivel de capacidad de trabajo y eficacia** de los empleados de acuerdo con las evidencias a raíz de la observación que hace el jefe.

¹⁹ Tal y como se ha comentado anteriormente, este proceso de análisis también nos permite tener conocimiento para cubrir vacantes no solo por jubilación, sino también para cubrir vacantes generadas por bajas o nuevas necesidades organizativas.

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	Su capacidad es inferior o tiene carencias.	No realiza las labores en los plazos acordados dentro de su horario laboral.
Valor 1	Su capacidad de trabajo y eficacia es adecuada.	Realiza los trabajos en los plazos acordados y en su horario laboral.
Valor 2	Su capacidad de trabajo y eficacia es superior.	Intenta terminar el trabajo antes de los plazos acordados. A veces se excede de su horario para terminar el trabajo y cumplir con el objetivo.
Valor 3	Su capacidad de trabajo y eficacia es muy elevada.	Asume un volumen elevado de trabajo. Siempre se queda el tiempo que sea necesario para cumplir con los objetivos.

3. Nivel de resolución de problemas de los empleados: en función de las evidencias detectadas en la observación del jefe, ser resolutivo, innovar y aportar nuevas soluciones.

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	No aporta nada nuevo.	Nunca aporta soluciones nuevas y, ante una situación nueva, espera a que le digan qué debe hacer y lo asume.
Valor 1	Buen nivel de resolución.	El empleado, frente a diferentes problemáticas, es capaz de resolver los problemas (propone una solución).

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 2	Nivel elevado de resolución de problemas.	Ante los problemas, crece y aporta soluciones innovadoras y creativas y resuelve con éxito la situación que se le plantea de forma eficaz.

La siguiente tabla²⁰ muestra una segunda **lista de empleados** en la que se han evaluado los niveles de logros alcanzados, la capacidad y la eficacia, y el nivel de resolución de problemas, y se ha obtenido una **relación ordenada de empleados con potencial que configuran el talento interno**.

Nivel	Logros				Capacidad				Resolución			Total	
	Valor	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1		2
Empleado 1													0
Empleado 2													0
Empleado 3													0
Empleado 4													0
Empleado «n»													0

Por último, y como resultado de la suma de los valores anteriores, se obtiene una **relación de todos los empleados ordenada de acuerdo con su potencial interno** (de mayor a menor potencial)²¹.

20 Modelo de tabla propuesto para trabajar los resultados de la evaluación.

21 Modelo de tabla propuesto para trabajar los resultados obtenidos.

Empleados	CV formativo elevado	Talento interno	Puntuación total	Total de empleados
Empleado 1				
Empleado 2				
Empleado 3				
Empleado 4				
Empleado «n»				

4.2. Criterios para cubrir vacantes generadas por jubilación

Una vez realizado el análisis expuesto, 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.** 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 5							
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 puesto que ocupa	G /SG	Puesto que ocupa	Vinculación jurídica actual	¿Permite la promoción interna?	¿A qué G/SG? (2)	¿Permite la provisión del puesto?	¿A qué vacantes por jubilación puede optar?	¿Cómo puede optar a la promoción o provisión?
				(1)	SÍ/NO		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.

Dado que el proceso de selección es para un **puesto clave** y el objetivo es **captar al mejor candidato para el mismo, debe llevarse a cabo un proceso de captación de talento externo**.

A continuación se enumeran algunas ideas para **captar talento externo**.

- **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.**

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.
- **La unidad de RR. HH.** que, como líder, coordina y conduce 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 estándar** 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 vista, 10 años vista, 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.²² Así, se podrá hacer una lista de los empleados que se jubilarán durante los dos años siguientes.

²² Este período de dos años es una recomendación. Cada organización puede estipular el período que considere oportuno.

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 (RR. HH.):** 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.
- **Mando:** acompaña y da apoyo al empleado sénior y al nuevo empleado.

2. METODOLOGÍA

En el punto que se desarrolla 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.

2.1. Hoja de ruta: actuaciones y calendario

La hoja de ruta comprende la denominación de las actuaciones que deben llevarse a cabo y el calendario previsto²³.

ACTUACIONES	CALENDARIO DE TRABAJO (meses)										
	Previo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Post. ²⁴
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. Propuesta de recursos y acciones y calendario de entregas				3							
6. Recogida de información, análisis y clasificación del conocimiento					4	5	6				
7. Validación de los recursos y acciones de transferencia								7	8		
8. Actas de reconocimiento al empleado sénior				3	4	5	6	7	8	9	
9. Incorporación del nuevo empleado y acompañamiento											

²³ Los plazos son una propuesta: cada organización podrá adaptarlos en función de su contexto o necesidades.

²⁴ Fecha de incorporación del nuevo empleado.

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

Con anterioridad al inicio del 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.

La unidad de recursos humanos (en adelante, RR. HH.), como responsable de los procesos de relevo generacional, es la encargada de elaborar las listas definitivas de empleados. Para confeccionar las listas, se requiere partir de la **tabla de puestos clave / 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 RR. HH. deberá pre-

sentar una comunicación inicial del proceso en la que explique sus motivos, los objetivos y, por último, las cuestiones operativas.

3.1. Sesión de comunicación inicial por parte de la unidad 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 ejemplo):

Una comunicación en el mes de abril del año 20aa	Grupo 1: empleados que se jubilan entre los meses de enero y junio del año siguiente 20aa+1
Una comunicación en el mes de octubre del año 20aa	Grupo 2: empleados que se jubilan entre los meses de julio y diciembre del año siguiente 20aa+1

- **Contenido de la sesión:**
 - a) En esta sesión, el equipo de RR. HH. debe presentar el proyecto, explicando el resultado de las fases, el objetivo de este proceso, los actores que intervienen en él, en qué consistirá y qué se les pedirá durante el proceso.
 - b) Debe explicarse que el proceso prevé en todo momento un acompañamiento por parte del departamento de RR. HH. (apoyo en línea, entrevistas, validaciones, etc.).

3.2. Comunicación individual al empleado

El departamento de RR. HH. 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 recursos²⁵ y las acciones de transferencia.

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

Sesión de formación: mayo 20aa	<p>Grupo 1: empleados que se jubilan entre los meses de enero y junio del año siguiente 20aa+1</p> <p>Los mandos inmediatos²⁶ de los puestos que se jubilan</p>
Sesión de formación: noviembre del año 20aa	<p>Grupo 2: empleados que se jubilan entre los meses de julio y diciembre del año siguiente 20aa+1</p> <p>Los mandos inmediatos de los puestos que se jubilan</p>

- **Contenido de la sesión**

²⁵ 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.

²⁶ Mandos inmediatos: se plantea que en la formación estén presentes los mandos inmediatos para que apoyen la elaboración de los recursos y las acciones.

- a) El departamento de RR. HH. 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) Al final de la sesión, se entrega y se explica a los asistentes el documento de **propuesta de recursos y acciones y el calendario de entrega**, que el empleado deberá rellenar y remitir al departamento de Recursos Humanos en un **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. **Ficha para la transferencia del conocimiento (FTC):**²⁷ hay que explicar cómo se cumplimenta. Es el recurso básico y es obligatorio cumplimentarla.
2. **Tutoriales.**
3. **Píldoras formativas digitales.**

²⁷ FTC: recurso básico para conocer el puesto de trabajo, donde se recoge toda la información y conocimiento del puesto.

4. Manual de funciones: información de la que dispone la organización.

5. Otros materiales.

• **Las acciones de transferencia**

Una vez elaborado el **repositorio de recursos**, hay que ver cómo **el empleado sénior puede transmitir los conocimientos a la organización o al sucesor**. Se plantean las **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.
- 3. Sesiones de acompañamiento:** pueden llevarse a cabo después de la jubilación, sea anticipada o no, y siempre que se llegue a un pacto, ya que son totalmente voluntarias.

Según el artículo 213.4 del Real Decreto Legislativo 8/2015, es compatible percibir la prestación por jubilación contributiva con

la realización de trabajos por cuenta ajena siempre que los ingresos totales anuales no superen al SMI en el cómputo anual.²⁸ Esta situación no requiere darse de alta en el Régimen General de la Seguridad Social.

5. PROPUESTA DE RECURSOS Y ACCIONES Y CALENDARIO DE ENTREGAS

A partir de la sesión de formación recibida, el empleado sénior debe elaborar su **propuesta de recursos y acciones** e incluir en ella el calendario de entrega. El proceso es el siguiente:

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

²⁸ Consulta efectuada en la TGSS el 29/01/2020 con el n.º 1880584 y se responde el 31/01/2020. «Desde 2-8-2011. La DA 31.ª de la Ley 27/2011 incorpora un apartado 4 en el art. 165 de la antigua LGSS que ahora está en el art. 213.4 del RD Legislativo 8/2015 con el siguiente contenido:

4. El percibo de la pensión de jubilación será compatible con la realización de trabajos por cuenta propia cuyos ingresos anuales totales no superen el Salario Mínimo Interprofesional, en cómputo anual. Quienes realicen estas actividades económicas no estarán obligados a cotizar por las prestaciones de la Seguridad Social. Las actividades especificadas en el párrafo anterior, por las que no se cotice, no generarán nuevos derechos sobre las prestaciones de la Seguridad Social.'»

Por 'ingresos anuales totales' debe tenerse en cuenta los rendimientos netos que se deriven del trabajo por cuenta propia, es decir, los ingresos íntegros menos los gastos fiscalmente deducibles. El control lo lleva el Instituto Nacional de la Seguridad Social.»

El **plazo máximo de entrega** de la propuesta es **el mes siguiente** a contar desde la fecha de formación recibida (tabla ejemplo):

Formación: mayo de 20aa Propuesta: junio de 20aa	Grupo 1: los que se jubilan entre los meses de enero y junio del año siguiente 20aa+1. Los mandos inmediatos de los puestos base que se jubilan.
Formación: noviembre de 20aa Propuesta: diciembre 20aa	Grupo 2: los que se jubilan entre los meses de julio y diciembre del año siguiente, 20aa+1. Los mandos inmediatos de los puestos base que se jubilan.

- b) El departamento de RR. HH. y el empleado sénior consensúan la propuesta** y el departamento de RR. HH. la valida en el plazo **máximo de 1 semana** a contar desde el momento en que recibe la propuesta (tabla ejemplo):

Propuesta: 30 de junio 20aa Validación de la propuesta: 1.ª semana de julio	Grupo 1: los que se jubilan entre los meses de enero y junio del año siguiente 20aa+1.
Propuesta: 31 de diciembre de 20aa Validación de la propuesta: 1.ª semana de enero	Grupo 2: los que se jubilan entre los meses de julio y diciembre del año siguiente 20aa+1.

- c) El departamento de RR. HH. comunica el inicio del proceso de recogida de información a cada empleado:** el departamento de RR. HH. envía un correo en el que se adjunta la ficha para la transferencia del conocimiento (FTC) y se indica la fecha en la que se debe entregar a RR. HH.

El **plazo máximo de entrega** de la **ficha técnica a RR. HH.** será de **1 mes** a contar desde la fecha del correo.

6. RECOGIDA DE INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Momento del proceso en el que el empleado sénior elabora los recursos y las acciones que ha determinado en la propuesta. A partir de la **ficha técnica**, el **recurso básico para conocer el puesto de trabajo**, se analizará toda la información y el conocimiento del puesto.

La recogida de información básica del puesto se lleva a cabo a partir de la **ficha**. Una vez se entrega al departamento de RR. HH., se hace un análisis conjunto y **se programan dos sesiones de acompañamiento**.

La primera sesión de acompañamiento debe llevarse a cabo en un máximo de **2 semanas después de la entrega de la ficha a RR. HH.** y la segunda sesión, **1 semana después de la primera**.

El contenido de las sesiones es el siguiente:

- **Sesión de acompañamiento 1.** Profundizar en la ficha técnica, resolver dudas que se hayan podido generar en el momento de su cumplimentación y clasificar el conocimiento según la matriz.

En esta parte del proceso, partimos de la premisa básica de que **no es necesario preservar todo el conocimiento** y, por tanto, se clasificará el conocimiento entre **conocimiento crítico** y **no crítico**, y **conocimiento necesario** y **conocimiento menos o nada necesario**. Este ejercicio implica analizar la información recogida del puesto y se clasifica en la siguiente matriz:



Entendemos que el conocimiento clasificado en los recuadros en los que se indica **PRESERVAR NO debe cambiar** y que, por 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 el recuadro **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 2.** 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 RR. HH. y el empleado trabajen conjuntamente para definir ese conocimiento con técnicas específicas.²⁹

1. Conocimiento explícito

- ¿Cuál es? Es el conocimiento de base, el que se ve y que es fácil de identificar; principalmente todo lo trabajado en la ficha técnica.

2. Conocimiento tácito / intuición (experiencia):

- ¿Cuál es? 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.

²⁹ Técnicas específicas: recomendamos que el departamento de RR. HH. reciba formación en estas técnicas y puede pedir asesoramiento a las Diputaciones provinciales pertinentes, en función de su demarcación.

- ¿Cómo? 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.

7. VALIDACIÓN DE LOS RECURSOS Y ACCIONES DE TRANSFERENCIA

El departamento de RR. HH. hace un seguimiento de las entregas de los recursos y las acciones elaboradas por los empleados.

En el momento en que el departamento de RR. HH. 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 departamento de RR. HH. hará 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.

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 recompensarle, por un lado, la **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, como por ejemplo:
 - 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.

El departamento de RR. HH. y el superior inmediato deberán apoyar y acompañar al nuevo empleado y facilitar y explicar los recursos y herramientas trabajadas en todo el proceso.

Según lo expuesto en el punto 4 del proceso, determinadas **acciones de transferencia** se llevan a cabo después de la jubilación. Las **sesiones de acompañamiento**, por ejemplo, se pueden activar después de la jubilación y siempre que se llegue a un pacto con el empleado sénior, ya que son totalmente voluntarias.³⁰

³⁰ Según el artículo 213.4 del Real Decreto Legislativo 8/2015, es compatible percibir la prestación por jubilación contributiva con la realización de trabajos por cuenta ajena siempre que los ingresos totales anuales no superen al SMI en el cómputo anual. Esta situación no requiere darse de alta en el Régimen General de la Seguridad Social.

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 es solo, pues, para dar respuesta a la salida 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 debe emprender para conseguir organizaciones transparentes, digitales y transversales donde el conocimiento sea compartido y el aprendizaje permanente.

Por este motivo, nos encontramos ante esta ventana que nos abre paso a una gran oportunidad para prepararnos no solo para afrontar el reto de las jubilaciones masivas del personal, sino también para adaptar este proceso a la planificación estratégica de nuestros recursos. Así pues, las organizaciones tendrán que considerar este plan de relevo como una prueba piloto con una metodología que habrá que adaptar a cada organización para que quede incorporada, posteriormente, al conjunto de la organización y no solo al colectivo de empleados a punto de jubilarse.

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

A continuación se presentan modelos de documentación que se genera durante el desarrollo del Plan de relevo generacional y que se han descrito en las fases 3 y 4 del plan que se presenta en esta guía, como resultado de la aplicación de la metodología descrita.

4.1. Anexos: fase 3

1. Criterios para el análisis de futuro de los puestos no clave

Cuestión	Respuesta
Cuestiones relacionadas con la dotación y la plaza	
¿Se trata de un puesto de trabajo de base singular 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?	
Quando el actual ocupante del puesto de trabajo no está (por una baja de IT o vacaciones, entre otros): <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?	

Cuestión	Respuesta
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 hace el jefe de las tareas que se llevan a cabo? ¿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)	

2. Valoración del currículum formativo

Se valora el currículum de los empleados de acuerdo con su nivel o potencial formativo y académico respecto de las plazas y puestos de trabajo que ocupan.

La valoración se basa en los **ítems de valoración** siguientes:

- Titulación académica.
- Especialización.
- Nivel estratégico.

- Nivel tecnológico.

a) Nivel académico de los empleados en relación con la plaza que ocupan

El nivel académico de los empleados respecto a lo que se pide en cada plaza. En este caso, se ha establecido un indicador general y también se ha valorado el nivel del 0 al 3, considerando que solo tienen el 0 aquellos casos en los que la titulación o nivel de la titulación coincide con el de la plaza. En los demás casos, el 1 será para quienes superen en un nivel el respectivo grupo o subgrupo de clasificación o categoría profesional, y el 3 para quienes lo superen hasta tres veces.

Los valores se describen de la siguiente forma:

Valor	Descripción
Valor 0	Coincidencia entre el nivel de la titulación o titulación concreta y el grupo o subgrupo de clasificación o categoría profesional de la plaza.
Valor 1	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es un grupo o subgrupo de clasificación o una categoría profesional superior a la plaza correspondiente.
Valor 2	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es dos grupos o subgrupos de clasificación o dos categorías profesionales superiores a la plaza correspondiente.
Valor 3	Si el nivel de la titulación o titulación concreta es tres grupos o subgrupos de clasificación o tres categorías profesionales superiores a la plaza correspondiente.

b) Nivel de especialización de los empleados

El nivel de especialización de los empleados del ayuntamiento de acuerdo con su perfil académico, que se ha valorado del 0 al 3.

La escala de valores se describe así:

c) Nivel estratégico de los empleados

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 0: titulaciones no estratégicas	Titulaciones que no son requeridas para desempeñar una determinada profesión o que no son relevantes para el puesto de trabajo, sin perjuicio del nivel de la propia titulación.	Certificado de estudios primarios, ESO, bachillerato, ciclos formativos, determinados grados, licenciaturas y diplomaturas, sin que se especifique la información de los empleados.
Valor 1: titulaciones estratégicas	Titulación universitaria o equivalente que, de acuerdo con su concreción, puede implicar el desarrollo de competencias profesionales de cierto valor estratégico en la organización.	Título de grado en Educación Social, Trabajo Social, Psicopedagogía, Psicología, Biblioteconomía, Documentación, Ciencias Políticas, etc.
Valor 2: titulaciones muy estratégicas	Titulación universitaria o equivalente que, de acuerdo con su concreción, puede implicar el desarrollo de competencias profesionales de un importante valor estratégico en la organización.	Título de grado en Arquitectura, Ingeniería, Derecho, Economía, Ciencias Empresariales, etc.

El nivel del perfil académico de los empleados de acuerdo con su titulación concreta. Se ha valorado del 0 al 2 de acuerdo con las posibilidades potenciales que tienen sus respectivas titulaciones. Cabe decir que se ha sido muy restrictivo en este indicador porque solo se consideran muy estratégicas determinadas titulaciones vinculadas al derecho, la economía, la ingeniería y la arquitectura.

La clasificación de los valores es la siguiente:

d) Nivel tecnológico de los empleados

El nivel del perfil tecnológico de los empleados de acuerdo con su titulación concreta. Se ha valorado del 0 al 3 considerando que solo tienen el 0 determinados empleados con una titulación de un nivel asociado a un puesto muy operativo. Sin embargo, tienen el 3 aquellos casos en los que es imprescindible utilizar y dominar la tecnología para el puesto de trabajo y de acuerdo con la titulación.

Los valores se describen de la siguiente forma:

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 0: sin nivel tecnológico	Titulaciones regladas sin ningún componente tecnológico.	Cualquier titulación desde la Primaria hasta la enseñanza básica no vinculada directamente con el uso de las tecnologías.
Valor 1: con un cierto nivel tecnológico equivalente al de usuario	Titulaciones regladas con un nivel tecnológico de usuario con algunos conocimientos de ofimática.	Cualquier titulación de Primaria, Secundaria o superior no vinculada directamente al uso de las tecnologías, pero asociada al desarrollo de puestos de trabajo que requieren un nivel de usuario.

Valores	Descripción	Titulaciones de referencia
Valor 2: con un nivel tecnológico equivalente al de usuario avanzado para utilizar determinadas aplicaciones	Titulaciones regladas de nivel medio o superior con un importante nivel tecnológico propio del uso de determinadas aplicaciones más allá del nivel de usuario.	Titulación de Secundaria o superior que implique el uso de determinadas aplicaciones para el desempeño del puesto de trabajo.
Valor 3: con un nivel tecnológico alto en cuanto al uso y tratamiento de las tecnologías de la información y la comunicación, así como a la protección de datos de carácter personal	Titulación reglada de nivel medio o superior con un alto nivel tecnológico para crear y mantener redes y sistemas de información, de servidores y de protección de datos de carácter personal.	Ingenierías y ciclos formativos de grado superior asociados a los sistemas de información y las telecomunicaciones, y a la informática.

Tabla de valoración del CV formativo

Se evalúan los niveles académico, de especialización, estratégico y tecnológico del personal del ayuntamiento y se obtiene una relación ordenada de empleados con potencial acorde con su currículum formativo

Nivel	Académico				Especialización				Estratégico				Tecnológico				Total	
	valor	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2		3
Empleado 1																		0
Empleado 2																		0
Empleado 3																		0
Empleado 4																		0
Empleado «n»																		0

3. Identificación del talento interno

Se identifica el talento interno de la organización evaluando a los empleados en relación con los criterios de ejecución del puesto de trabajo.

La identificación se lleva a cabo valorando a los empleados que destacan de acuerdo con los **criterios** siguientes:

- Logros alcanzados.
- Capacidad de trabajo y eficacia.
- Resolución de problemas.

a) Número de logros alcanzados

Se miden y cuantifican los logros que ha alcanzado el empleado en los últimos diez años:³¹

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	No se ha logrado ningún logro concreto.	El mando no puede evidenciar ningún logro del empleado.
Valor 1	Se han alcanzado algunos logros.	El mando enumera más de un logro alcanzado por el empleado y los explica.
Valor 2	Normalmente alcanza los logros.	El empleado siempre alcanza los objetivos con éxito. Sería el empleado ejemplar si nos basamos en los logros alcanzados.

³¹ Cada organización decidirá el período que desea analizar.

b) Nivel de capacidad de trabajo y eficacia

Se mide el grado de implicación y eficacia en el trabajo de los empleados de acuerdo con las evidencias a raíz de la observación que realiza el jefe.

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	Su capacidad es inferior o tiene carencias.	No realiza las labores en los plazos acordados dentro de su horario laboral.
Valor 1	Su capacidad de trabajo y eficacia es adecuada.	Finaliza los trabajos en los plazos acordados y en su horario.
Valor 2	Su capacidad de trabajo y eficacia es superior.	Intenta terminar el trabajo antes de los plazos acordados. A veces se excede de su horario para terminar el trabajo y cumplir con el objetivo.
Valor 3	Su capacidad de trabajo y eficacia es muy elevada.	Asume un volumen elevado de trabajo. Siempre se queda el tiempo que sea necesario para cumplir con los objetivos.

c) Nivel de resolución de problemas

Se mide la capacidad de adelantarse a los problemas proponiendo soluciones, innovando y aportando nuevas propuestas.

Valores	Descripción	Evidencias
Valor 0	No aporta nada nuevo.	Nunca aporta soluciones nuevas y, ante una situación nueva, espera a que le digan qué debe hacer y lo asume.
Valor 1	Buen nivel de resolución.	El empleado, frente a diferentes problemáticas, es capaz de resolver los problemas (propone una solución).
Valor 2	Nivel elevado de resolución de problemas.	Ante los problemas, crece y aporta soluciones innovadoras y creativas y resuelve con éxito la situación que se le plantea de forma eficaz.

Tabla de identificación del talento interno

Con la evaluación de los logros alcanzados, la capacidad y la eficacia y la resolución de problemas de los empleados del ayuntamiento, se obtiene una relación ordenada de empleados con potencial y talento interno.

Nivel	Logros				Capacidad				Resolución			Total
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	
Empleado 1												0
Empleado 2												0
Empleado 3												0
Empleado 4												0
Empleado «1»												0

4. Lista del potencial interno de la organización

Lista que es el resultado de combinar la valoración del currículum de los empleados y la identificación del talento interno.

Tabla de valoración del CV formativo

Nivel valor	Académico				Especialización				Estratégico				Tecnológico				Total
	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1	2	0	0	1	2	3	
Empleado 1																0	
Empleado 2																0	
Empleado 3																0	
Empleado 4																0	
Empleado «1»																0	

Tabla de identificación del talento interno

Nivel	Logros				Capacidad				Resolución			Total	
	Valor	0	1	2	3	0	1	2	3	0	1		2
Empleado 1													0
Empleado 2													0
Empleado 3													0
Empleado 4													0
Empleado «n»													0

Propuesta de empleados con potencial interno: resultado de sumar las dos tablas anteriores.

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

5. Perfil de competencias por tipología de puestos de trabajo

- **Puesto de mando**

PUESTO DE MANDO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
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.		Función específica (puesto concreto)	
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.

PUESTO DE MANDO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Visión estratégica	La capacidad para tener en cuenta los cambios del entorno, las oportunidades, los inconvenientes, así como las fortalezas y debilidades de la propia 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.
Desarrollo de personas	La capacidad de facilitar e impulsar el crecimiento de las personas del equipo tanto en términos de aprendizaje como de desempeño, potenciando al máximo sus capacidades y aportaciones a la organización con las estrategias más adecuadas.	Máximo	Generar espacios y posibilidades para el desarrollo de las personas vinculado a su compromiso con la organización para conseguir que la mejora y el aprendizaje permanente formen parte de la cultura de la organización.
Dirección de personas	La capacidad de lograr resultados en los equipos de trabajo mediante la coordinación de las personas que los integran, y conseguir que estas personas contribuyan de forma efectiva en la consecución de los objetivos.	Máximo	Conseguir que los equipos logren los objetivos organizativos promoviendo que las personas innoven y asuman responsabilidades, e impulsar en la organización un estilo de liderazgo basado en la cooperación y la transversalidad.
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	

PUESTO DE MANDO	PUESTO DE TRABAJO
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO	
<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 	

• **Puesto técnico**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto técnico (técnico superior o técnico medio).

PUESTO TÉCNICO	PUESTO DE TRABAJO
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO	
PERFIL FUNCIONAL	
Función genérica (misión del puesto)	Función específica (ámbito funcional)
Asesorar, hacer análisis y dar soporte técnico elaborando informes y coordinando o gestionando actuaciones técnicas sobre la materia de su especialidad.	
	Función específica (puesto de trabajo)

PUESTO TÉCNICO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Búsqueda de soluciones	Capacidad para encontrar alternativas viables, óptimas y eficaces a los problemas, situaciones y requerimientos que se producen en su ámbito de actuación.	Máximo	Capacidad para resolver situaciones o problemas muy complejos a partir de soluciones innovadoras y creativas basándose en un enfoque no tradicional, con un conocimiento elevado de los objetivos a alcanzar en su ámbito de actuación.
Capacidad analítica	Capacidad para explicar técnicamente un problema o situación determinada en el ámbito de su especialidad, identificando las causas y previendo sus consecuencias.	Máximo	Capacidad para innovar en técnicas de evaluación de procesos complejos o difíciles a través de un conocimiento profundo de los métodos vigentes en cada momento, para obtener datos más precisos y así poder modificar el proceso, proyecto o situación en cuestión.
Dominio profesional	Capacidad para afrontar y resolver situaciones de diferente índole y naturaleza que se presenten en su contexto profesional, con los medios adecuados y basándose en los conocimientos y habilidades técnicas y operativas para asegurar la máxima eficiencia y eficacia.	Máximo	Capacidad para crear e incorporar nuevos métodos y sistemas de trabajo a partir de las novedades, tendencias y cambios para mejorar los procesos y servicios existentes.

PUESTO TÉCNICO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Orientación a la calidad del resultado	Capacidad para orientar la conducta profesional hacia la consecución de resultados con un nivel excelente en términos de calidad.	Máximo	Capacidad para promover, en la organización, la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia.
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
PERFIL FORMATIVO			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza superior: licenciatura universitaria o equivalente – A1, o • Diplomatura universitaria o equivalente – A2 			

- **Puesto de apoyo técnico**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto de apoyo técnico.

PUESTO DE APOYO TÉCNICO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
Atender y asistir al mando o nivel técnico superior en el desarrollo de actuaciones e informes sobre la materia de su especialidad y colaborar con ellos.		Función específica (puesto de trabajo)	
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Orientación a la calidad del resultado	Capacidad para orientar la conducta profesional hacia la consecución de resultados con un nivel excelente en términos de calidad.	Máximo	Capacidad para aplicar cambios específicos en los métodos de trabajo, para conseguir mejoras respecto a los niveles actuales de consecución de los resultados tanto cualitativa como cuantitativamente.

PUESTO DE APOYO TÉCNICO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Organización del trabajo	Capacidad para planificar, organizar, priorizar y distribuir las actividades y recursos para asegurar la consecución de los objetivos esperados.	Máximo	Capacidad para establecer, de forma autónoma, objetivos y plazos para la realización de las tareas, definiendo las prioridades del trabajo dentro de su ámbito y asegurándose de que se haya obtenido la calidad esperada y se hayan realizado todas las actuaciones previstas.
Dominio profesional	Capacidad para afrontar y resolver situaciones de diferente índole y naturaleza que se presenten en su contexto profesional, con los medios adecuados y basándose en los conocimientos y habilidades técnicas y operativas para asegurar la máxima eficiencia y eficacia.	Máximo	Capacidad para llevar a cabo actividades complejas con diferentes posibilidades de actuación, aplicando correctamente las novedades, tendencias y cambios relacionados con su ámbito de trabajo (normativa, nuevos métodos, sistemas de gestión, etc.) o mostrando interés por aprender e incorporar nuevas formas de trabajar que supongan una mejora en su ámbito de trabajo.
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para dar una respuesta satisfactoria a las necesidades o solicitudes de los clientes, ya sean internos o externos (ciudadanía), identificando las posibles solicitudes no explícitas y necesidades futuras.	Máximo	Capacidad para adaptar la propia conducta para satisfacer las solicitudes del cliente, utilizando la información y los recursos necesarios más allá de los preestablecidos <i>a priori</i> .

PUESTO DE APOYO TÉCNICO		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Competencias específicas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1. • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2. 			

• **Puesto de naturaleza administrativa**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto de apoyo administrativo.

PUESTO DE NATURALEZA ADMINISTRATIVA	PUESTO DE TRABAJO
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO	
PERFIL FUNCIONAL	
Función genérica (misión del puesto)	Función específica (ámbito funcional)
Apoyar la gestión, registro, archivo y tramitación administrativa de los expedientes y procedimientos del ámbito de adscripción y colaborar en la elaboración de informes relativos a su estado y documentación.	Función específica (puesto de trabajo)

PUESTO DE NATURALEZA ADMINISTRATIVA		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Competencia digital	Capacidad para utilizar de forma segura y crítica las tecnologías de la información y la comunicación en todas sus posibilidades para obtener, producir, presentar, intercambiar y evaluar información en su ámbito de actuación.	Medio	Capacidad para utilizar todas las posibilidades que ofrecen las TIC para obtener, producir, organizar, presentar, intercambiar o evaluar información en el desarrollo de sus tareas.
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para dar una respuesta satisfactoria a las necesidades o solicitudes de los clientes, ya sean internos o externos (ciudadanía), identificando las posibles solicitudes no explícitas y necesidades futuras.	Alto	Capacidad para generar y mantener una relación con perspectivas a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades actuales o futuras.
Gestión de la información	Capacidad para buscar, tratar y organizar la información necesaria para elaborar documentación diversa en relación con las mismas responsabilidades y servicios.	Alto	Capacidad para crear sistemas o prácticas innovadoras que permitan recoger y gestionar idóneamente la información requerida para el ámbito de trabajo de forma habitual, a fin de promover una gestión compartida de la información.

PUESTO DE NATURALEZA ADMINISTRATIVA		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Compromiso con la organización	Capacidad para alinear la conducta profesional con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, mostrando y promoviendo una actitud positiva hacia la organización en cualquier situación.	Medio	Capacidad para orientar los comportamientos y acciones cotidianas en coherencia con los objetivos y prioridades de la organización, y aplicarlos en el ámbito de actuación del propio puesto de trabajo, dedicando el esfuerzo personal necesario para alcanzarlos.
Competencias específicas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1. • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2. 			

- **Puesto policial**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto policial

PUESTO POLICIAL		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
<p>Con carácter general, le corresponde a este puesto de trabajo desempeñar las funciones descritas en los artículos 11 y 12 de la Ley de Policías Locales de Cataluña, de 26 de junio de 1991.</p>		<p>Función específica (puesto de trabajo)</p>	
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Gestión de conflictos	Capacidad para detectar, prevenir y resolver una situación difícil o compleja derivada de intereses contrapuestos en el contexto de la organización.	Medio	Capacidad para aplicar las técnicas de análisis, identificación y gestión de conflictos idóneas para cada situación y de acuerdo con los elementos integrantes del conflicto, facilitando llegar a puntos de acuerdo asumibles para todas las partes.

PUESTO POLICIAL		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Conocimiento del territorio	Capacidad para identificar los puntos geográficos del municipio, así como para dar información básica de los principales servicios y equipamientos del ayuntamiento. Capacidad para comprender e interpretar la realidad socioeconómica del municipio y la ciudadanía y conocer el tejido económico y asociativo y los recursos y servicios existentes, ya sean del mismo centro, de las diferentes áreas del ayuntamiento, de otras administraciones, asociaciones, entidades, servicios, etc.	Alto	Capacidad para conocer en profundidad el territorio marco en el que se encuentra el municipio y su realidad socioeconómica y los servicios externos que pueden ser de utilidad para el propio trabajo u otros. Ser capaz de planificar y organizar intervenciones globales en el municipio para resolver las necesidades inmediatas que puedan surgir, con una correcta y adecuada previsión.
Autocontrol	Capacidad para controlar y regular las emociones y la propia conducta frente a situaciones de alto nivel de ansiedad o conflicto real o potencial en el desarrollo de las funciones.	Máximo	Capacidad para mantener la calma y actuar con serenidad en situaciones muy estresantes.
Compromiso con la organización	Capacidad para alinear la conducta profesional con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, mostrando y promoviendo una actitud positiva en cualquier situación.	Medio	Capacidad para orientar los comportamientos y las acciones cotidianas en coherencia con los objetivos y prioridades de la organización, aplicándolos en el ámbito de actuación del propio puesto de trabajo y dedicando el esfuerzo personal necesario para conseguirlos.
Competencias específicas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica

- **Puesto de oficios**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto de oficios.

PUESTO DE OFICIOS		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
Realizar el mantenimiento y las obras de reparación en la vía pública y en las instalaciones municipales.			
		Función específica (puesto de trabajo)	
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Instrumentos, herramientas y maquinaria	Capacidad para utilizar de forma óptima y eficiente las herramientas y los instrumentos que están a su alcance, optimizando al máximo sus prestaciones.	Alto	Capacidad para utilizar correctamente las prestaciones de las herramientas, instrumentos y maquinaria y optimizar su uso según las necesidades de cada momento, manipulándolas y llevando su mantenimiento ordinario de acuerdo con sus necesidades.

PUESTO DE OFICIOS		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Dominio profesional	Capacidad para afrontar y resolver situaciones de diferente índole y naturaleza que se presenten en su contexto profesional, con los medios adecuados y basándose en los conocimientos y habilidades técnicas y operativas para asegurar la máxima eficiencia y eficacia.	Inicial	Capacidad para utilizar correctamente las prestaciones de las herramientas, instrumentos y maquinaria y optimizar su uso según las necesidades de cada momento, manipulándolas y llevando su mantenimiento ordinario de acuerdo con sus necesidades.
Orientación a la calidad del resultado	Capacidad para orientar la conducta profesional hacia la consecución de resultados con un nivel excelente en términos de calidad.	Alto	Capacidad para conseguir y superar los estándares de cumplimiento y plazos establecidos, tanto si los parámetros los fija uno mismo como otras personas.
Organización del trabajo	Capacidad para planificar, organizar, priorizar y distribuir las actividades y recursos para asegurar la consecución de los objetivos esperados.	Medio	Capacidad para establecer, de forma autónoma, objetivos y plazos para realizar las tareas, definir las prioridades del trabajo de su ámbito y asegurarse de que se haya obtenido la calidad de trabajo esperada y que se hayan realizado todas las actuaciones previstas.
Competencias específicas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			

PUESTO DE OFICIOS		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato, formación profesional de 2.º grado, ciclo formativo de grado superior o equivalente – C1. • Graduado escolar, graduado en ESO, formación profesional de 1.º grado o equivalente – C2. • Certificado de estudios primarios o de ESO – AP. 			

• **Puesto de apoyo y auxiliar**

La **ficha del perfil funcional, competencial y formativo** de un puesto de apoyo y auxiliar

PUESTO DE APOYO Y AUXILIAR		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL FUNCIONAL			
Función genérica (misión del puesto)		Función específica (ámbito funcional)	
<p>Llevar a cabo funciones de vigilancia y custodia y dar apoyo de atención básico a los diferentes ámbitos organizativos y a las instalaciones municipales.</p>		<hr/> <p>Función específica (puesto de trabajo)</p> <hr/>	

PUESTO DE APOYO Y AUXILIAR		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
PERFIL COMPETENCIAL			
Competencias genéricas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
Instrumentos, herramientas y maquinaria	Capacidad para utilizar de forma óptima y eficiente las herramientas y los instrumentos a su alcance, optimizando al máximo sus prestaciones.	Medio	Capacidad para utilizar correctamente todas las prestaciones de las herramientas y los instrumentos y ser capaz de manipularlos y de llevar su mantenimiento.
Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para dar respuesta satisfactoria a las necesidades o solicitudes de los clientes, internos o externos (ciudadanía), identificando las posibles solicitudes no explícitas y/o necesidades futuras.	Medio	Capacidad para adaptar la propia conducta para satisfacer las solicitudes del cliente, utilizando los recursos y la información necesarios, más allá de los preestablecidos <i>a priori</i> .
Organización del trabajo	Capacidad para planificar, organizar, priorizar y distribuir las actividades y recursos para asegurar la consecución de los objetivos esperados.	Medio	Capacidad para establecer, de forma autónoma, objetivos y plazos para ejecutar las tareas, definir las prioridades del trabajo dentro de su ámbito y asegurarse de que se haya obtenido la calidad del trabajo esperado y que se hayan llevado a cabo todas las actuaciones previstas.

PUESTO DE APOYO Y AUXILIAR		PUESTO DE TRABAJO	
PERFIL FUNCIONAL, COMPETENCIAL Y FORMATIVO			
Compromiso con la organización	Capacidad para alinear la conducta profesional con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, mostrando y promoviendo una actitud positiva hacia la organización en cualquier situación.	Inicial	Capacidad para identificar las necesidades, prioridades y objetivos que debe alcanzar la organización de forma que la conducta profesional propia sea coherente.
Competencias específicas	Se refiere a	Nivel óptimo	Implica
CE1			
CE2			
CE3			
Formación básica		Formación complementaria necesaria	
<ul style="list-style-type: none"> • Certificado de estudios primarios o de ESO – AP. 			

4.2. Anexos: fase 4

Ficha para la transferencia del conocimiento (FTC)

Instrucciones para su cumplimentación:

1. Esta ficha ha sido diseñada para obtener el máximo de información y conocimiento de su puesto de trabajo. Por tanto, se convertirá en un recurso básico para la organización y, sobre todo, para el nuevo ocupante del puesto de trabajo.

2. La ficha técnica 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. En cuanto la haya respondido, guarde el documento en **formato .pdf** con su nombre y apellidos y envíelo al referente de RR. HH. Desde el departamento de RR. HH. se le propondrá una sesión para trabajar los aspectos de la ficha 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 la ficha.
5. Recuerde que desde el momento en que recibe la ficha tiene 1 mes para rellenarla y devolverla al departamento de RR. HH.

1. ENCUADRE ORGANIZATIVO Y DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
1. ADSCRIPCIÓN ORGÁNICA	
Nombre y apellidos:	
Denominación del puesto de trabajo ocupado:	
Plaza ocupada (denominación de la plaza y grupo o subgrupo):	
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 su cargo	
Colaboradores necesarios (internos de la organización):	
Denominación de los puestos de trabajo, adscripción orgánica y nombre de los ocupantes	

3. OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL PUESTO	
RELACIÓN DE OBJETIVOS Y FUNCIONES PRINCIPALES	
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 cumplimentese con las actividades	
1	
2	
3	
4	
5	

En caso de ocupar un puesto de mando:

4. DESCRIBE LAS FUNCIONES DEL EQUIPO DE TRABAJO DE LA UNIDAD ORGÁNICA QUE GESTIONAS

Hay que enumerar los puestos de trabajo a tu cargo y las principales funciones

1 Puesto:
Funciones:

2 Puesto:
Funciones:

3 Puesto:
Funciones:

4 Puesto:
Funciones:

5 Puesto:
Funciones:

2. CUESTIONES DE PROFUNDIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	
5. DESCRIBE LOS PROYECTOS Y TRABAJOS FINALIZADOS Y EN CURSO	
Proyectos y trabajos llevados a cabo (en los últimos 3 años):	
1	
2	
3	
4	
5	
Proyectos y trabajos en curso:	
1	
2	
3	
4	
5	

2. CUESTIONES DE PROFUNDIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	
6. ENUMERA LAS HABILIDADES QUE CONSIDERAS FUNDAMENTALES PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Habilidades	
1	
2	
3	
4	
5	
7. ¿CUÁLES CREEES QUE SON LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y MEJORA MÁS ADECUADAS PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO?	
Ámbitos del conocimiento	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

2. CUESTIONES DE PROFUNDIZACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO

8. DESCRIBE TRES POSIBLES RIESGOS O SITUACIONES COMPLICADAS QUE SE PUEDEN DAR EN EL PUESTO DE TRABAJO Y EXPLICA CÓMO LAS RESOLVERÍAS

Situaciones complicadas y riesgos

1 Riesgo/situación:

2 Riesgo/situación:

3 Riesgo/situación:

9. DETALLA TRES POSIBLES CONFLICTOS Y DA UNA 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 la solución que hemos planteado o bien a quiénes hemos recurrido para solucionarlas.

1 Conflicto:
Posible solución:
Persona a la que se podría recurrir para solucionarlo:

2 Conflicto:
Solución:
Persona a la que se podría recurrir para solucionarlo:

3. CUESTIONES RELACIONADAS CON EL ENTORNO DE TRABAJO

10. RELACIONA LA RED DE CONTACTOS PARA LLEVAR A CABO 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

11. LISTA DE LAS HERRAMIENTAS TÉCNICAS Y DE APOYO NECESARIAS PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Herramientas necesarias

Ubicación de manuales, URL, tutoriales, *software* necesario y webs de interés

1

2

3

4

5

4. SUGERENCIAS Y OTRAS APORTACIONES	
12. INDICA QUÉ RECOMENDACIONES LE HARÍAS AL NUEVO OCUPANTE DEL PUESTO DE TRABAJO	
Indica los consejos o la información útil que quieras transmitir al futuro ocupante del puesto de trabajo que no se hayan mencionado	
1	
2	
3	
4	
5	
13. OTRAS SUGERENCIAS PARA CONOCER EL PUESTO DE TRABAJO	
Todas las aportaciones o aspectos que consideres importantes y que el ocupante del puesto de trabajo debe conocer	
1	
2	
3	
4	
5	

Firma del empleado:

Fecha:



**Diputació
Barcelona**

**Àrea d'Innovació, Govern
Locals i Cohesió Territorial**

Gerencia de Servicios de Asistencia al Gobierno Local

C/ Comte d'Urgell, 187

Edificio 14, 2ª planta

08036 - Barcelona

Tel. 934 049 400

Fax 934 022 050

www.diba.cat