

Criterio 3. Desarrollo de las personas

La gestión de personas en una organización pública como REGTSA está condicionada por la existencia de una normativa sobre función pública que matiza, pero no impide, la aplicación de los diferentes subcriterios y, que debe tenerse en cuenta al valorar este criterio. El nuevo enfoque de la gestión de personas comienza en nuestra organización en el año 2000, ciertamente en una situación complicada (50% plantilla temporal, estructura retributiva inadecuada, etc.). A partir de 2002 se documentan los procesos de servicio a los empleados públicos. Posteriormente se elabora el primer Plan de recursos humanos para el ejercicio 2003-2005, seguido del segundo (2006-2009), tercero (2010-2013), cuarto (2014-2017) y, en la actualidad estamos implantando el Plan de recursos humanos 2018-2021.

Nuestra estrategia para este grupo de interés puede resumirse en el cuadro 3.0.1.

Esta estrategia se implanta a través de los procesos de servicio a los empleados, que son:

- **EM-01 Comunicación Interna:** establecer cauces de comunicación con los empleados, para adoptar acciones que mejoren su satisfacción.

- **EM-02 Compensación y motivación:** proporcionar paquete incentivos que favorezcan su identificación con la organización.
- **EM-03: Formación:** proporcionar técnicas y herramientas que permitan su desarrollo personal y profesional.
- **EM-04 Carrera profesional:** poner a su disposición líneas de carrera que permita desarrollar todo su potencial e incrementar su integración en la organización.

3A.- LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS COMO APOYO DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.

1, 2, 3, 6 y 8.- Proceso para desarrollar y mejorar los planes de RR HH para satisfacer y motivar a las personas utilizando sistemas de medición como encuestas.

E: En 2d se explica el alineamiento de personas y recursos para lograr los objetivos estratégicos y como se definen los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas (Plan anual de despliegue de objetivos individuales

Cuadro 3.0.1. GRUPO DE INTERÉS 3. EMPLEADOS

EJES DE LA VISION	VALORES	FACTORES CRITICOS DE EXITO		LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
		FACTOR	SUBFACTOR		
Conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA. ALIANZAS: • Unidad de Formación • Fundación más familia REDES CONOCIMIENTO: • EFQM y club de excelencia en gestión. RED SOCIAL: • Intranet	EXCELENTE	Conocimientos y habilidades	Facilitar la mejora de las competencias profesionales de nuestros empleados.	EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR	1. Mejorar la formación. 2. Mejorar los sistemas de participación. 3. Potenciar los sistemas de reconocimiento. 4. Promover el liderazgo. 5. Identificar a los empleados con nuestra cultura 6. Incrementar la transparencia interna
		Motivación	Promover la implicación de los empleados en los procesos de innovación.		
			Promover el liderazgo en todos los niveles de la organización.		
			Reconocer los logros de las personas.		
	SOSTENIBLE	Responsabilidad social	Retener a los mejores profesionales para desarrollar una carrera a largo plazo		
	TRANSPARENTE	Información	Compartir información en todos los niveles de la organización		

Cuadro 3.a.1. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 2018-2021

FUENTE DE INFORMACIÓN	DIAGNOSTICO	ACTUACIÓN
Análisis del entorno	Corrección parcial de las medidas legales anticrisis	Revisión periódica de la planificación y seguimiento del contexto legal
Análisis cuantitativo plantilla	Evolución positiva del gasto Congelación gasto de personal	Incremento moderado de la plantilla
Análisis cualitativo plantilla	Necesidad de cualificación A2 Envejecimiento plantilla	Rejuvenecer la plantilla Reducción interinidades Fomento de la promoción interna
Evaluación formación	Mejora de las valoraciones de la formación y comunicación interna. Alto grado de identificación	Mejora de la gestión administrativa de la formación Mejora estudio necesidades
Encuesta clima laboral	Mejorar valoración reconocimiento	Mejora procesos de participación. Selección de proyectos y estructura de grupos

y de equipo). Los planes de gestión de personas se alinean con las tecnologías alternativas, y a tal fin contamos con una intranet que permite la gestión de personas sin papeles y que ha sido revisada y mejorada prácticamente todos los años desde 2009, y en 2019 ha sido objeto de rediseño.

El proceso EM-04 determina la necesidad de gestionar con previsión los RRHH, y se concreta en un Plan de RRHH a 4 años que se alimenta de las fuentes de información (ver cuadro 3.a.1.) y basado en la voz de los empleados (Proceso V-03), se negocia con los representantes sindicales y se aprueba por el CA.

Los objetivos que se han de alcanzar con la implantación del nuevo Plan son:

1. Mejorar la composición cualitativa de la plantilla.
2. Reducir las interinidades mediante la oferta de empleo anual.
3. Fomentar la promoción interna.

Por otra parte, los principales retos identificados por REGTSA para los próximos años son:

- Rejuvenecimiento de la plantilla, atrayendo nuevo talento innovador.
- Planificar la sucesión de forma que se pueda mantener el conocimiento acumulado, a la vez que se retiene el talento actual.

Estas medidas se plasman en el nuevo plan de estratégico.

D: El Plan RRHH 2018-2021 hace especial hincapié en la ejecución de las ofertas de empleo público, primando cuando ello es posible legalmente la estabilización de empleo temporal y la promoción interna. Durante 2018 y 2019 se han llevado cabo todos los procesos selectivos previstos en las ofertas de empleo lo que ha supuesto la cobertura definitiva de 10 plazas de plantilla, destacando la cobertura definitiva de 4 plazas del grupo A2, lo que resulta muy relevante para la dirección del Organismo. De hecho, el grado de ejecución de las ofertas de empleo ha llegado al 100 % de lo que permitía la normativa de función pública. Paralelamente se ha desarrollado nueve concursos de provisión de puestos de trabajo, reduciendo las comisiones de servicio al mínimo imprescindible.

ERP: Anualmente se realiza un seguimiento del desarrollo de la gestión de RRHH a partir de los indicadores de los procesos (7b) y de los resultados de la encuesta anual de clima laboral, de la que se han celebrado dieciocho, de 2002 a 2019 (ver cuadro 3.a.1 y 7a).

Todo este análisis, llevado a cabo en el seno del CC se ha traducido en las siguientes mejoras:

- Año 2002: Plan de RRHH y primera encuesta de clima laboral.
- Año 2003: Introducción de líneas de carrera a través de la RPT.
- Año 2004: Plan estratégico (línea estratégica específica)
- Año 2005: segundo Plan de RRHH
- Año 2006: segmentación de la encuesta de clima laboral.
- Año 2007: Métodos cualitativos (entrevistas personales) en la evaluación del clima.
- Año 2008: 4 actuaciones previstas en la línea estratégica nº 4 “potenciar el talento de las personas”.

- Año 2010: nuevo Plan de RRHH.
- Año 2012: 3 actuaciones previstas en la línea estratégica “¿Por qué no?”
- Año 2014: Nuevo Plan de RRHH.
- Año 2016: 5 actuaciones en la línea estratégica : “el mejor lugar para trabajar”
- Año 2018: Nuevo Plan de RRHH

4, 5 y 9.- Garantizar la equidad y la diversidad.-

E: El proceso EM-04 carrera profesional, junto con la normativa de función pública, determinan la forma en que se gestiona la selección y la carrera profesional de los empleados públicos.

En REGTSA, de acuerdo con los representantes sindicales, se ha priorizado la promoción interna en la cobertura de plazas vacantes, si bien con dos condicionantes:

- Planificación de los procesos a través del Plan de RRHH.
- Apoyo formativo para que los candidatos cuenten con la preparación adecuada.

Junto a la promoción interna tradicional, que implica cambio de grupo, o los procesos de provisión de puestos de trabajo de jefatura, se han creado puestos que permiten el progreso económico y profesional de los empleados (por ejemplo puestos de oficiales tributarios).

Los procesos de selección, promoción o provisión de puestos de trabajo se llevan a cabo respetando los principios constitucionales de igualdad, objetividad y publicidad, además utilizamos mecanismos de transparencia como los contemplados en el Reglamento de calidad de los procesos selectivos, complementando los baremos de méritos de los concursos con entrevistas y memorias sobre el puesto que se va a ocupar. Estos enfoques facilitan la igualdad de género en la selección y promoción. Contamos con un Manual de acogida para nuevos empleados, con la información necesaria para desarrollar sus funciones.

Adicionalmente se han puesto en marcha los enfoques siguientes:

- Promoción de la presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los órganos colegiados.
- Eliminación de obstáculos que impiden la participación plena de las mujeres en todos los niveles de la Administración.
- Corregir las causas que provocan la desigualdad salarial.
- Garantizar la corresponsabilidad en el ámbito familiar y laboral.

En 1d y en el apartado anterior de este subcriterio se hace referencia a la importancia creciente que damos a la diversidad en términos de generaciones, lo que supone incorporar talento joven a la plantilla.

D: El proceso de avance hacia la igualdad y la paridad iniciado hace años ha significado que la plantilla esté compuesta por más mujeres que hombres. Actualmente (ver cuadro 1.0.1), el 50 % del CC son mujeres (en 2000 ninguna mujer ocupaba puesto de jefatura), también el 50 % de los grupos A1 y A2 corresponde a las mujeres, siendo éstas el 61,63 % de la plantilla de REGTSA.

ERP: Los mecanismos descritos se encuentran implantados y funcionando desde hace años y afectan a todas las unidades de REGTSA. De hecho realizamos una evaluación periódica de la efectividad del principio de igualdad, midiendo la satisfacción de los empleados con todas las políticas de igualdad (una evaluación anual de 41 ítems) y 15 indicadores EFR, lo que nos permite realizar cambios y mejoras que se reflejan en los informes de progreso en EFR

7.- Políticas para mejorar la seguridad y salud de los empleados.

E y D: En 2006 se implantó un plan de prevención de riesgos laborales con actividades dirigidas a prevenir estos y a mejorar la salud laboral. Se lleva a cabo mediante estudios sobre seguridad y ergonomía, cursos de formación y reparto de guías informativas sobre riesgos en oficinas. Contamos con un sistema de chequeos de salud de los trabajadores, voluntario, a través de un contrato con una empresa externa y que es utilizado, anualmente, por más del 50% de la plantilla.

En 2007 se implantaron Planes de emergencia que obligan a realizar simulacros anuales de evacuación (proceso MA-04), en todos los centros de trabajo y con la participación de todos los empleados.

ERP: El sistema de prevención de riesgos laborales se evalúa y revisa cada ejercicio en la revisión por la dirección (Proceso E-02) que incluye un apartado específico para planes de emergencia y simulacros.

3B.- DESARROLLO DE LA CAPACIDAD, CONOCIMIENTOS Y DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

2y 10.- Gestionar el conocimiento y la fidelización del talento de las personas,

E: El proceso que se describe a continuación, tiene un doble objetivo:

Alinear los conocimientos y competencias.

Diseñar e implantar un Programa de Formación.

Dicho proceso se compone de la siguiente secuencia de actividades:

- **Análisis del estudio de clima laboral** para conocer las opiniones de los empleados sobre necesidades y carencias formativas.

- **Revisión y estudio de las competencias necesarias** para el desempeño de los puestos, que se refleja en los perfiles de los puestos de trabajo. REGTSA cuenta con una relación de puestos de trabajo, elaborada con los parámetros que establece la normativa de función pública, que refleja los requisitos para el desempeño de un determinado puesto. Los perfiles de puestos de trabajo van más allá de lo que exige la normativa y definen las competencias y conocimientos que serían aconsejables para el desempeño adecuado de dicho puesto.

Estudio de necesidades de formación (comparando perfiles y base de datos de empleados) y diseño del nuevo programa de formación, basado en las necesidades detectadas.

D: El grado de despliegue de los sistemas de diagnóstico e identificación de necesidades formativas alcanza a todos de los puestos de trabajo desde 2005, pues forma parte de nuestro sistema de gestión y se encuentra implantado y certificado.

ERP: Uno de los principales parámetros que utilizamos para medir el impacto de nuestras actividades de formación es el % de personas con itinerario formativo, que ha ido creciendo hasta llegar al 100%. En los últimos años, fruto de las reflexiones en el Comité de Calidad se han incorporado las siguientes mejoras:

- 2005: fichas de perfiles de puestos
- 2006: entrevistas a los jefes de unidades.
- 2007: entrevistas a los coordinadores de grupos de participación.
- 2009: Revisión de los perfiles de puestos de trabajo
- 2011- 2013: puesta en marcha de la nueva metodología de formación con la definición de competencias por especialidades y escalones formativos (cursos).
- 2016-2018: Estudio sobre las necesidades formativas de los puestos de trabajo, con la distinción de tres niveles formativos (con identificación de conocimientos, destrezas y habilidades comunes a todas las Áreas y específicos o propios de cada Área) y seis áreas de conocimiento (Atención al Contribuyente, Gestión Tributaria, Contabilidad, Recaudación, Gestión de la Información y Dirección

Cuadro 3.b.1. METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

TIPO ACCIÓN	COLECTIVOS IMPLICADOS	OBJETIVO
Polivalencia	Agentes tributarios	Estar en condiciones de realizar todas las tareas de la unidad
Rotación	Atención al contribuyente y recaudación	Estar en condiciones de sustituir a compañeros de otras unidades, facilitando la resolución de puntas de trabajo o el traslado a otra unidad
Tutorías	Todos	Realizar el aprendizaje en el puesto de trabajo con el apoyo del líder
Delegación	Todos	Trasladar capacidad de decisión al punto de contacto con el contribuyente (p.e. anular un recargo)
Cursos	Todos	Impartir formación a los colaboradores por métodos tradicionales
Acciones mejora	Todos	Proporcionar medios y apoyo a los grupos de participación

1, 3, y 5.- Fomentar la formación de las personas y equipos a lo largo de toda la vida laboral, evaluando su eficacia.

E: Para el desarrollo de las actividades formativas seguimos tres estrategias:

- Participar en el Plan agrupado de la Diputación y en las acciones formativas de la ECLAP
- Diseñar acciones formativas propias.
- Acciones formativas previstas para técnicos en materia tecnológica, previstas en los proyectos cofinanciados por la Unión Europea.

Además, de las metodologías tradicionales de aprendizaje, en REGTSA implantamos metodologías innovadoras tales como tutorías, polivalencia o rotación (ver cuadro 3.b.1)

Cuadro 3.b.1. METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

TIPO ACCIÓN	COLECTIVOS IMPLICADOS	OBJETIVO
Polivalencia	Agentes tributarios	Estar en condiciones de realizar todas las tareas de la unidad
Rotación	Atención al contribuyente y recaudación	Estar en condiciones de sustituir a compañeros de otras unidades, facilitando la resolución de puntas de trabajo o el traslado a otra unidad
Tutorías	Todos	Realizar el aprendizaje en el puesto de trabajo con el apoyo del líder
Delegación	Todos	Trasladar capacidad de decisión al punto de contacto con el contribuyente (p.e. anular un recargo)
Cursos	Todos	Impartir formación a los colaboradores por métodos tradicionales
Acciones mejora	Todos	Proporcionar medios y apoyo a los grupos de participación

También contamos con un sistema de gestión del conocimiento ubicado en la Intranet (ver 4b).

D: En materia de formación todo el personal tiene y desarrolla un itinerario formativo propio, desde 2005, a partir de aquí, el objetivo fue que la media de horas/hombre se situara en torno a las 40h año, objetivo superado año a año desde entonces.

ERP: Todas las acciones formativas son objeto de evaluación por los asistentes y por el formador, además de incluir en la encuesta de clima laboral preguntas para evaluar las percepciones sobre la formación. Pueden verse mediciones en 7.a. y 7b. Como consecuencia de las actividades de aprendizaje hemos realizado las mejoras que se recogen en cuadro 3.b.2.

4, 6, 7 y 9.- Desarrollar a las personas y equipos evaluando su desempeño a fin de conseguir los objetivos de la organización.

E: En 2d se ha descrito el sistema de despliegue y comunicación en cascada de los objetivos de la organización.

Nuestro sistema contempla tres tipos de objetivos:

Objetivos institucionales, comunes a todos los empleados. Pueden ser Ordinarios (principales metas del Organismo en un período) o de calidad (relacionados con el mantenimiento del sistema de calidad).

Cuadro 3.b.2. PROGRESO EN LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2009	Revisión por la dirección	Inclusión del itinerario formativo como objetivo dentro de la evaluación de resultados
2011	Evaluación del plan de formación	Dotación de aulas de formación
2012	Revisión por la dirección	Escuela REGTSA
2015	Revisión por la dirección	Cursos masivos "on line"
2018	Revisión por la dirección	Línea de formación para la implantación y puesta en marcha del nuevo sistema de gestión de la información
2017-2019	Revisión por la dirección	Cursos de apoyo a la promoción interna

- Objetivos de equipo o unidad.
- Objetivos individuales.

Realizamos una evaluación anual del grado de consecución de los objetivos institucionales y de equipo que se comunica en reuniones por unidades. La evaluación individual de los líderes se refleja en un informe personal de evaluación que lo entrega el Coordinador General a cada líder, en él se analizan puntos fuertes y áreas de mejora, sirviendo de base para elaborar el Plan personal de mejora de cada líder, según la metodología explicada en el cuadro 1.a.5. La evaluación individual del resto de empleados se realiza conforme al modelo simplificado.

La utilización de indicadores y dashboards automatizados para la evaluación ha sido expuesta en 1b y 2b.

D: El sistema de dirección por objetivos fue implantado en el año 2000 y abarca a todas las áreas, unidades y personas de la organización.

ERP: Anualmente se realiza una evaluación del grado de consecución de objetivos, de ello se deduce un indicador en % de empleados que alcanzan todos sus objetivos. En la encuesta anual de clima laboral se evalúa el grado de identificación de las personas con los objetivos.

El análisis de estas mediciones en el CC y las evaluaciones EFQM, nos ha permitido introducir mejoras desde el año 2000, las principales han quedado recogidas en el cuadro 1.a.6.

3C.- COMUNICACIÓN, IMPLICACIÓN Y DELEGACIÓN DE LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN.

1, 2 y 3.- Gestión de la comunicación interna y favorecer el diálogo en la organización.

E: Ya el Plan de Trabajo 2000-2003 identificó como uno de sus objetivos, establecer cauces de comunicación y participación entre REGTSA y empleados. El Plan estratégico 2004-2007, incluyó como actuación nº 11 el "diseño, documentación e implantación del proceso de comunicación interna". Implantando el proceso EM-01 (Comunicación interna), su actividad principal es el Plan de Comunicación Interna. En el año 2014 se realizó un rediseño completo del proceso y del plan de comunicación interna a fin de impulsar la comunicación electrónica.

3.c.1. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA 2019.- SEGMENTO EMPLEADOS

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MEDIOS										PERIODICIDAD	RESPONSABLE
	REUNIONES COORDINAD. GENERAL	TABLÓN DE ANUNCIOS	MAIL	COMPROMISO PERSONAL	REUNIÓN UNIDAD	PORTAL DEL EMPLEADO	INTRANET	BOLETIN ELECTRÓNICO	INTRANET CORPORATIVA	FORO		
Estrategia de REGTSA. Despliegue de actuaciones Plan estratégico	X	x	X		X	X	X	X		X	Anual	Coordinador General
Eventos y noticias prensa		X						X			Cuando se produzcan	Coordinador General
Incidencias y novedades		X									Cuando se produzcan	Coordinador General
Cambios o novedades organizativos	X				X					X	Cuando se produzcan	Coordinador General
Relaciones con los ayuntamientos: Información sobre cada Ayuntamiento							X					Responsable de cada ayuntamiento
Derechos y deberes						X	X	X			Permanente	Negociado Personal y Delegado de calidad
Objetivos y compromisos anuales	X			X	X		x				Anual	Coordinador General
Acciones formativas	X				X	X	x	X	X		Permanente	Coordinador General-Delegado Calidad
Sistema de gestión de la calidad. Acciones de mejora	X				X		X			X	Permanente	Delegado de calidad
Seguimiento Estratégico	X		X		X		x				Trimestral	Coordinador General
Percepciones de clientes y personal	X				X			X		X	Anual	Coordinador General
Cambios o novedades legislativas			X					X			Cuando se produzcan	Asesora jurídica
Resultados del ejercicio. Cuadro de mando integral				X	X		x	X		X	En el primer trimestre del ejercicio siguiente	Coordinador General
Buenas prácticas y aprendizaje externo							X			X	Permanente	Coordinador y Delegado de calidad
Gestión de permisos, y vacaciones, información nóminas						X					Al acceder al Organismo y cuando se produzcan novedades	Coordinador y Delegado de calidad
Medios de trabajo y coordinación unidades					X						Al acceder al Organismo y cuando se produzcan novedades	Coordinador y Delegado de calidad

En este Plan (cuadro 3.c.1) se incluyen mecanismos **descendentes** (publicación, Intranet, etc.) y **horizontales** (reuniones, CC, Foro de REGTSA...). A través del Foro de REGTSA y la intranet, ponemos en común actividades, buenas prácticas internas y el aprendizaje externo (se desarrolla en 4b). Animamos a nuestros empleados a acudir a los actos y conferencias promovidos por la organización, como por ejemplo el Foro anual de REGTSA.

Mediante el proceso V-03, “Voz de los empleados”, se detectan **necesidades de información**, permitiendo determinar medios de comunicación a utilizar, su periodicidad y los responsables de esta.

D: Este enfoque se encuentra totalmente desplegado, y segmentado tanto para empleados como directivos. El despliegue es posible pues todo el personal cuenta con correo

interno, acceso a Intranet de REGTSA y de Diputación y acceso a página Web.

ERP: Medimos la efectividad de nuestra comunicación a través de la encuesta anual de clima laboral (ver 7a). En 7b se recogen algunos indicadores de rendimiento (% visita y gestiones en intranet).

Como consecuencia de las valoraciones, el CC ha impulsado los siguientes cambios:

- Año 2006: Plan de comunicación interna
- Año 2007: nuevos contenidos de la información y nuevos medios.
- Año 2009: Puesta en marcha del Portal del empleado y el sistema de gestión automatizado.
- Año 2011: Incremento de las visitas a las zonas de Recaudación. Reuniones de comunicación interna. Potenciar la Intranet y el portal del empleado.
- En 2014 se ha rediseñado completamente el Proceso de Comunicación interna estableciendo las siguientes mejoras en el Plan de comunicación interna anual:
 1. **Reuniones de comunicación interna**, a celebrar por el Coordinador General con todos los empleados de REGTSA para revisar los asuntos de interés General: estrategia, novedades, resultados etc. Se celebrarán al menos tres al año.
 2. **Reuniones de comunicación por Unidades:** se celebrarán periódicamente para intercambiar opiniones entre el responsable y los empleados adscritos a cada Unidad tanto de la marcha de la Unidad (objetivos, novedades, resultados etc.) como para recibir o remitir información desde o hacia el comité de calidad.
 3. **Boletines de información**
 4. **Tablón de anuncios en la intranet**, en el que se informará de las noticias de prensa, eventos en los que participa REGTSA, incidencias en la gestión tributaria y recaudación, noticias sobre los ayuntamientos etc. Cada noticia generará un correo electrónico a cada uno de nuestros empleados. En la intranet se almacenarán los anuncios publicados (p.e. en los dos últimos años se han publicado 77 y 103 anuncios respectivamente, lo que da una idea de su utilización) .
- En 2017 se han mejorado los indicadores del proceso.
- En 2019 se ha rediseñado de nuevo la intranet, facilitando de este modo la comunicación interna

4, 6 y 7.- Promover la participación e implicación de las personas y equipos. .

E: REGTSA tiene presente la necesidad de implicar a todas las personas de la organización. Por ello (ver 1a) nuestro modelo de liderazgo incluye competencias como la inspiración, el trabajo en equipo, de forma que nuestros empleados se impliquen en la consecución de objetivos propios y comunes. Adicionalmente, debe destacarse la participación de nuestros empleados en **actos y conferencias** relacionados con la excelencia (Foros, Jornadas, Día del Medio Ambiente, etc.)

En el cuadro 3c2 pueden verse los principales mecanismos de participación.

Cuadro 3.c.2. MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN

INSTRUMENTO DE PARTICIPACIÓN	OBJETIVO	RESULTADO
Sugerencias	Generar ideas en cualquier momento	Ideas innovadoras compartidas en la intranet
Grupos de mejora	Autoevaluación según modelo de excelencia cada dos años	Detección de puntos fuertes y áreas de mejora
	Planificación	Diseño de actuaciones estratégicas
Laboratorio de ideas	Detección de retos de innovación	Ideas innovadoras
Equipos de innovación	Diseñar e implantar proyectos innovadores	Plan de diseño y desarrollo Nuevos servicios/ productos

D: El grado de despliegue de los sistemas de participación, afecta a la totalidad de los empleados y equipos de la organización.

ERP: A través de la encuesta de clima laboral medimos la satisfacción de los empleados con el fomento de la participación por los directivos y el % de empleados dispuestos a implicarse. Medimos la participación individual y en equipos (nº de sugerencias / acciones de mejora, 7b). Consecuencia de los resultados, son las iniciativas adoptadas por el Comité de Calidad:

- 2002: esquema de participación
- 2006: nueva tipología de participación (proceso EM 02)
- 2007: coordinadores de grupos de participación e incentivos
- 2009: Actuación del Plan Estratégico 2008-2011 para mejorar los grupos.
- 2012-2014: mejora de los sistemas de participación.
- 2015: rediseño del proceso de innovación (equipos de innovación y laboratorio de ideas)
- 2018: nuevo modelo de liderazgo
- 2019: nueva intranet

5 y 8.- Favorecer la autonomía y la asunción de responsabilidades de las personas de la organización.

E: Consideramos básico el apoderamiento a las personas para que actúen con independencia. Para responder a este principio, se analizan los procesos clave y se aplican las siguientes acciones:

- Apoderar a los empleados de atención al contribuyente para que resuelvan en el acto las incidencias que puedan surgir en el proceso de atención (compulsas, firma de certificados, anulación recargos de apremio).
- Apoderamiento a los empleados de Gestión Tributaria para que resuelvan las incidencias que puedan surgir en la aprobación de padrones (elaboración del padrón, remisión padrón provisional, elevación de padrón a definitivo).
- Apoderamiento a los empleados de recaudación para que puedan resolver las incidencias que surjan en el proceso de recaudación ejecutiva (liquidación de recargo e intereses, levantamiento de embargos).

Este contexto es posible porque todos los **directivos** de REGTSA han recibido **formación sobre liderazgo**.

Cuadro 3.c.3.

AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2001	Comité de Calidad	Manual de Att. al contribuyente en el que se faculta a las personas
2003	Comité de Calidad	Definición del proceso de embargo y enajenación
2006	Comité de Calidad	Instrucción de trabajo atención telefónica a los contribuyentes en la que se faculta a las personas
2006	Autoevaluación EFQM	Premios a las mejores sugerencias empleados
2007	Revisión por la Dirección	Mejora de los premios, incluyendo sugerencias grupos de participación
2008	Plan estratégico 2008- 2011	Estudio rotación, polivalencia y teletrabajo
2009	Comité de Calidad	Portal del empleado, proyectos anuales grupos de participación
2012	Comité de Calidad	Mejora portal participación Intranet
2015	Revisión por la dirección	Nuevo Sistema de incentivos con evaluación simplificada
2019	Plan estratégico	Rediseño de la intranet

D: Los mecanismos descritos se encuentran implantados y funcionando desde hace años, y afectan a todas las unidades de REGTSA, en la medida en que resulta apropiado.

ERP: Medimos la satisfacción de las personas a través de la encuesta de clima laboral (ver 7a) y obtenemos información relevante para la mejora a partir de las entrevistas en profundidad previstas en el proceso la “Voz de las personas”.

Entre las mejoras introducidas en los últimos años podemos destacar las recogidas en el **cuadro 3.c.3.**

3D.- ATENCIÓN Y RECONOCIMIENTO DE LAS PERSONAS.

1, 2, y 4.- Retribución, compensación, y beneficios sociales alineados con la estrategia.

E: Las políticas de retribución, compensación y beneficios sociales están al servicio del eje de la visión “*conseguir que nuestros empleados se sientan orgullosos de trabajar en REGTSA*”.

En el cuadro 3.d.1 se recogen las principales políticas de compensación de REGTSA. Destaca la estructura retributiva con complementos salariales superiores a los de nuestro entorno, un aumento de la retribución variable vía productividad, fruto de la evaluación anual de cada empleado (ver 3b) y las políticas sociales recogidas en el Acuerdo Marco, que exceden la norma legal (Fondo Social, anticipos, seguros etc.).

Todo el paquete de compensación se negocia y aprueba por los representantes sindicales y por el Consejo de Administración.

CUADRO 3.d.1. RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIÓN

AMBITO	MEDIOS	BENEFICIOS	RESULTADOS
Retribuciones complementarias	Valoración puestos	Equidad competitividad	% retención empleados
Retribución variable	Evaluación resultados	Implicación	% empleados alcanzan objetivos
Reconocimiento	Premios a la mejor trayectoria profesional Premio a las mejores sugerencias	Motivación	Nº de sugerencias
Movilidad y rotación	Puestos no singularizados	Aprendizaje	Satisfacción puesto trabajo
Políticas sociales	Ayudas Fondo social Anticipos	Solidaridad	Cuantía ayudas
Conciliación vida laboral y familiar	Implantación modelo EFR (Horario flexible Cómputo vacaciones Permisos retribuidos maternidad y adopción	Autonomía personal	Satisfacción jornada, vacaciones y en el puesto

Cuadro 3.d.2. PROGRESO EN LAS POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN

AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2000	Consejo de Administración	Retribución variable. Todos los años se revisa con acuerdo sindical.
2001	Comité de Calidad	Jornada flexible
2002	Comité de Calidad	Puestos no singularizados
2005	Comisión paritaria	Cómputo días vacaciones
2006	Comisión Paritaria	Nuevo Acuerdo Marco (ayudas fondo social, anticipos...)
2008	Comité de Calidad	Certificación Modelo EFR
2009	Comité de Calidad	Certificado en Conciliación e Igualdad (Fundación Más Familia)
2013	Comisión paritaria	Nuevo cómputo de días de vacaciones
2013-2014	Comisión paritaria	Nuevas condiciones productividad
2015	Comité de calidad	Encuesta periódica sobre medidas EFR
2017-2018	Comisión paritaria	Mejora de las retribuciones complementarias

D:El proceso compensación y motivación a los empleados públicos (EM 02) se encuentra documentado, implantado y certificado desde 2005, y afecta a todos los empleados y centros de la organización.

ERP: Para el análisis y mejora en esta materia contamos con una comisión paritaria REGTSA - representantes sindicales. El análisis estudio retributivo comparativo pone de manifiesto la superioridad de las retribuciones de REGTSA, especialmente la retribución variable. La introducción de medidas de compensación siempre es fruto de la negociación y se refleja en el cuadro 3.d.2

3, 5 y 7.- Promover la concienciación e involucración en actividades sociales, sanitarias, medio ambiente y prevención de riesgos.

E: En 1a se explica nuestro compromiso social. No puede existir compromiso social si no es asumido por todas las personas de la organización. Ponemos en marcha mecanismos que fomentan la concienciación de los empleados públicos:

- Cursos sobre prevención de riesgos y seguridad de la información.
- Proyectos de fomento de los intereses provinciales.
- Grupo de participación de medio ambiente
- Difusión del Decálogo de buenas prácticas ambientales y Jornada buenas prácticas ambientales en la gestión administrativa.
- Jornada del día del árbol en colaboración con la Junta de C y L.

Tenemos implantado un sistema de gestión ambiental (integrado con el sistema de gestión de la calidad) que cuenta con procesos específicos y que llevan implícita la participación de los empleados: control y reciclaje de residuos, simulacros de evacuación (ver 4c). También los empleados participan en las actividades de prevención de riesgos laborales.

Mención específica merecen las actividades de educación tributaria, consistentes en charlas en los centros escolares para concienciar a los jóvenes de la importancia de abonar los tributos locales. Estas charlas son impartidas anualmente por los empleados del Organismo en todos los institutos que lo solicitan y finalizan con el concurso anual de videos de tributación local.

D: las acciones de concienciación afectan a toda la plantilla y todos los centros de REGTSA.

ERP: En 8b pueden verse los resultados de las políticas referidas. También puede comprobarse la evolución de las prácticas ambientales en 4c.

6.- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.-

E: En REGTSA, apostamos por la igualdad efectiva de toda la plantilla a la hora de desarrollar su carrera profesional (ver cuadro 1.0.1), por ello, asumimos el compromiso en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, certificándonos (primera Entidad Pública de nuestra Región que consiguió certificarse) en 2009 en el modelo EFR (referente en materia de conciliación e igualdad). Este modelo implica la adopción de 39 medidas en los siguientes campos:

- Liderazgo y estilo de dirección.
- Calidad en el empleo
- Flexibilidad temporal y espacial
- Apoyo a la familia de los empleados
- Desarrollo profesional

D: El modelo EFR está documentado, implantado y certificado desde el año 2009. Somos una de las pocas entidades que mantiene de forma ininterrumpida la certificación desde entonces, motivo por el cual recibimos en 2018 un reconocimiento específico de la Fundación Más Familia.

ERP: Además de medir la satisfacción de los empleados a través de la encuesta de clima laboral, contamos con indicadores específicos de seguimiento de las medidas de EFR más significativas, destacando:

- Porcentaje de empleados que solicitan ayudas del fondo social.
- Media anual de horas que cada empleado utiliza como flexibilización normal de la jornada (ausencia de 8h-9h y de 14h-15h).
- Porcentaje anual de empleados que se acogen a la flexibilización de jornada específica de conciliación (ausencia entre 9h-14h).
- Mide el porcentaje anual de empleados que disfruta de anticipos.

Además, y de forma complementaria a la encuesta de clima laboral, celebramos una encuesta anual de satisfacción con las medidas EFR, y realizamos cada dos años un informe de progreso EFR, en cual se evalúan y ponen de manifiesto las mejoras en esta materia.