

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 presente al valorar el relatorio.

El nuevo enfoque de la gestión de personas comienza en nuestra organización en 2000, en una situación complicada (50% plantilla temporal, estructura retributiva inadecuada etc.). En el **cuadro 3.1** se reflejan los principales hitos del camino recorrido.

A partir de 2002, se documentan los procesos de servicio a los empleados públicos. Posteriormente se elabora el primer Plan de RRHH para el período 2003-2005, seguido del 2º Plan 2006-2009 y, en la actualidad estamos en pleno despliegue del 3er Plan de RRHH **2010-2013**.

HITOS	AÑOS	RESULTADO
Consolidación empleo Temp.	2000	Estabilidad en el empleo
Acuerdo Productividad	2000	Retribución por objetivos
Valoración puestos	2001	Adecuación estructura retributiva
Inicio procesos	2002	Documentación procesos RRHH
Plan 2003-2006 Plan estratégico	2002 2004	Inicio gestión previsional/ nuevo enfoque políticas
Certificación	2005	Mejora procesos
Plan RRHH 2006-2009	2005	Impulso promoción, formación y participación
Plan Estratégico 2008-2011	2008	Desarrollo conciliación, mejora participación y comunicación interna
Nueva Intranet-Portal del Empleado	2009	Gestión automatizada
Plan RRHH 2010-2013	2010	Creación nuevas plazas, Centro de formación

Las estrategias de RRHH definidas en el plan, al servicio del eje de la visión **“identificar a los empleados con los objetivos de la organización mediante un estilo de liderazgo participativo”**, se desarrollan a través de los procesos de servicio a los empleados, que son:

- EM-01 Comunicación interna.
- EM-02 Compensación y motivación a los empleados públicos.
- EM-03 Formación de los empleados.
- EM-04 Carrera profesional.

3a.- La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización.

1, 2, 3, 7 y 9.- Proceso para desarrollar y mejorar los planes de RR HH para responder a las necesidades y expectativas de las personas, adoptando métodos innovadores y utilizando las encuestas y otras fuentes de información.

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 y de equipo). Los planes de gestión de personas se alinean con las tecnologías alternativas, existiendo una estrategia de inversiones informáticas prevista en el PE 2008-2011(ver 4c).

El proceso EM-04 determina la necesidad de gestionar con previsión los RRHH, 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.

FUENTE INFORMACIÓN	DIAGNÓSTICO	ACTUACIÓN
Análisis cuantitativo plantilla	Evolución positiva Incremento moderado Cap. I	Continuidad
Análisis cualitativo plantilla	Necesidad de técnicos cualificados A2	Cobertura definitiva de las plazas con interinidades
Evaluación formación.	Suficiencia del nº horas anuales Buena valoración de los cursos impartidos Inadecuación de las aulas	Diseño de un Centro de Formación dotado adecuadamente (TIC y aulas)
Encuestas clima laboral	Baja valoración comunicación y formación	Definición de nuevas herramientas de comunicación interna Diseño de actuaciones formativas de alto nivel que mejoren el prestigio interno y externo

El contenido del Plan de RRHH 2010-13, completa y apoya las previsiones del Plan de RRHH 2006-2009 y del Plan Estratégico 2008-2011: línea estratégica 3 **“Potenciar el talento de las personas”**.

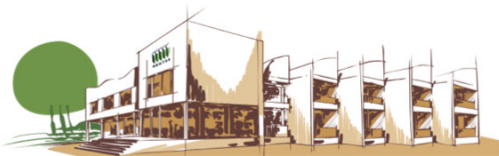
Se consolidan las líneas de actuación previstas en el Plan anterior (fomento de la promoción interna, la formación e incremento de la participación de las personas).

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

- 1.-Satisfacer necesidades de información.
- 2.-Facilitar la adopción de valores y pautas de comportamiento acordes con nuestra cultura.
- 3.-Motivar e implicar a todo el personal.

D: El Plan RRHH 2003-2005 contemplaba 5 líneas de actuación desarrolladas a lo largo del período, este implicaba una nueva definición de puestos-tipo y de las condiciones para su desempeño, creando 3 puestos-tipo en el grupo C2 y 2 de promoción (agente y oficial tributario). La RPT para 2005 incidió en la misma línea creando 4 puestos de oficial tributario.

En 2006 se puso en marcha un nuevo plan que afectó a toda de la plantilla, cubriendo todas las plazas de promoción del grupo C1 y A2 previstas, se desarrollan acciones de mejora del



liderazgo (ver 1a) y programas de formación anuales (ver 3b), se imparte formación especializada a los grupos de participación y se relanzan los sistemas de participación de los empleados (ver 3c).

El Plan actual potencia las actividades de formación, con la creación de un centro de formación denominado "Escuela REGTSA".

E y R: 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 10, de 2002 a 2011 (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 y 20 acciones previstas en la línea estratégica nº4 **"potenciar el talento de las personas"**.
- Año 2010: nuevo Plan de RRHH.

■ 4, 5 y 6.- Gestión de la selección y desarrollo de carreras garantizando la equidad.

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.

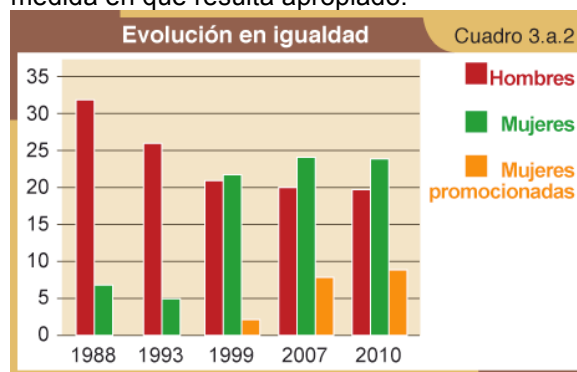
Junto a la promoción interna tradicional, que implica cambio de grupo, o los procesos de provisión de puestos de trabajo de jefatura, se han creado puestos que permiten el progreso económico y profesional de los empleados.

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.

D: El proceso de avance hacia la igualdad y la paridad iniciado hace 11 años ha significado que la plantilla esté compuesta por más mujeres que hombres. Actualmente, el 41,66% del CC son mujeres (en 2000 ninguna mujer ocupaba puesto de jefatura). El 66,66% de los puestos de jefatura en los últimos 7 años, han sido cubiertos por mujeres (ver cuadro 3.a.2).

ER: 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.



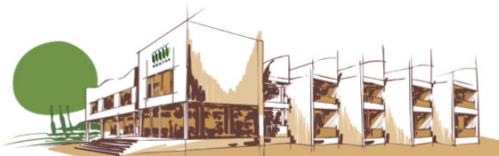
En la encuesta anual, realizada por alumnos de la USAL, recogemos la valoración de los procesos de promoción interna (ver 7a), y obtenemos información para la mejora a partir de entrevistas en profundidad, previstas en el proceso "la voz de las personas". Las valoraciones junto al estudio de la composición de la plantilla, permiten impulsar cambios como los recogidos en la línea 1 del Plan de RRHH.

■ 8.- Garantizar la seguridad y salud laboral.

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 del contrato con FREMAT 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.

E y R: 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.

■ 1 y 2.- Identificar, clasificar y combinar el conocimiento y las competencias de las personas con las necesidades de la organización.

E: El proceso que se describe a continuación, es trienal y se ajusta anualmente si es necesario, tiene un doble objetivo:

- Alinear los conocimientos y competencias.
- Diseñar e implantar un Programa de Formación.

Su secuencia anual de actividades contempla:

1. Análisis del estudio de clima laboral.
2. **Revisión y estudio de las competencias** necesarias para desempeñar los puestos de trabajo, que se refleja en los PPT.
3. Estudio de necesidades de formación.

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.

ER: 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.
- 2011: Planificación trienal

■ 3, 4, 5 y 6.- Proceso de diseño, desarrollo, implantación y revisión de planes de formación para desarrollar el potencial de las personas.

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

- Participar en el Plan de la Diputación.
- Diseñar acciones formativas propias.
- Proyectos conjuntos con otras Administraciones (POCTEC, AECID..).

En 1c se recoge la utilización de metodologías innovadoras para el aprendizaje (tutorías, polivalencia, rotación...), y las áreas a las que afectan, destacamos la polivalencia y la rotación, modo de trabajo habitual en Unidades de atención al contribuyente, recaudación y oficinas de zona. Por ello, los puestos no tienen una adscripción a una Unidad sino a una localidad, facilitando la movilidad pactada entre unidades. Uno de los objetivos básicos de los programas formativos es favorecer el manejo de técnicas y programas de diferentes unidades, permitiendo que nuestros empleados sustituyan

o desempeñen tareas en otras Unidades y realicen traslados pactados entre unidades.

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 desde 2006, sin computar las horas impartidas por la Diputación.

E y R: 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.

Estas conclusiones se incorporan a los programas. Por ejemplo de la evaluación del Programa 2006 se desprenden las áreas de mejora a trabajar en 2007: mejorar aulas y locales e introducción de mejora en los horarios. En el programa 2008 se imparten cursos de prevención y medio ambiente (3b)

Entre las prioridades del actual Plan de RRHH, destaca la creación de un Centro de Formación (en funcionamiento desde 2011) bien posicionado interna y externamente y, establecer una red de alianzas nacionales e internacionales que permitan posicionarnos como referente en su sector (convenios de formación con administraciones de Portugal y de Iberoamérica puestas en marcha en 2011).

■ 7 y 8.- Desarrollar a las personas y a los equipos a través de la experiencia en el trabajo.

E y D: En 1b se explica como adaptamos su estructura organizativa a las necesidades de nuestra política y estrategia, ejemplo, la centralización de procesos masivos para hacerlos más eficientes y la descentralización de servicios a clientes y usuarios.

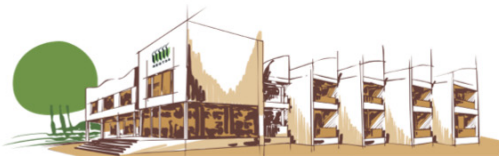
En 1a vemos como se han puesto en marcha mecanismos innovadores para fomentar el desarrollo y crecimiento de los empleados, mejorando la eficiencia de la organización. En el cuadro 3.b.1 se recogen ejemplos de acciones innovadoras puestas en marcha a propuesta de los equipos de trabajo.

Para potenciar la creatividad y la innovación, además de los enfoques señalados en 1a desarrollamos las siguientes actuaciones:

- Fomento de la participación individual/equipo.
- Sistema de comunicación adecuado (ver 3c).
- Sistema de gestión del conocimiento, incluye compartir mejores prácticas (internas y externas) a través de la Intranet (ver 4b).

Consideramos básico el apoderamiento a las personas para que actúen con independencia (ver 3c6).

E y R: Los mecanismos descritos se encuentran implantados y funcionando desde hace años y afectan a todas las Unidades de REGTSA.



Acciones innovadoras		Cuadro 3.b.1
INNOVACIÓN	EQUIPO IMPLICADO	BENEFICIOS
Procedimiento devoluciones	Atención al contribuyente	Plazo devolución 1 día
Calendario entregas	Comisión mixta Secretaríos	Planes tesorería ayuntamientos
Oficinas móviles	Comité calidad CIPSA	Evitar desplazamientos
Diseño oficinas Gestión colas	Atención contribuyente	Comodidad y rapidez trámites
Diseño REGTSA directo	Comité calidad	Seguimiento llamadas tiempo real
Itinerarios formativos	Grupo RR_HH	Aprendizaje personalizado
Nuevo sistema archivo	Grupo de imagen externa	Automatización y generación de espacio
Nuevo sistema de envío de recibos voluntaria	Grupo Recaudación	Ahorro de costes y papel

10 y 11.- Desplegar los objetivos individuales y de equipo, evaluando el desempeño de las personas para ayudarlas a mejorar.

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

Nuestro sistema contempla 4 tipos de objetivos:

- 1.- Objetivos institucionales ordinarios.
- 2.- Objetivos institucionales de calidad.
- 3.- Objetivos de equipo o unidad.
- 4.- 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 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.

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.

E R: 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 autoevaluaciones, nos han permitido introducir mejoras desde el año 2000, las principales han quedado recogidas en el cuadro 2.d.3.

3c.-Comunicación, participación y delegación en las personas.

1, 2, 3 y 5.- Gestión de la comunicación interna, compartiendo la información en un clima de diálogo.

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.

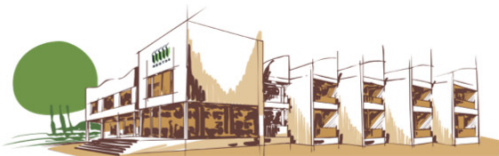
En este Plan (**cuadro 3.c.2**) se incluyen mecanismos **descendentes** (publicación, Intranet, etc.) y **horizontales** (reuniones, CC, Foro de REGTSA...). A través del Foro de REGTSA y el SGA, ponemos en común actividades, buenas prácticas internas y el aprendizaje externo (se desarrolla en 4b).

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.

Plan de comunicación interna (empleados)			Cuadro 3.c.2
NECESIDADES DE INFORMACIÓN	MEDIOS	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Estrategia de REGTSA (Misión, visión y valores)	C, R, PE, SGA, F,	Anual	Coordinador General
Cambios o novedades organizativos	R, F	Cuando se produzcan	Coordinador General
Derechos y deberes	R, PE, SGA, P	Permanente	Negociado Personal y Delegado de calidad
Objetivos y compromisos anuales	CP, R	Anual	Coordinador General
Acciones formativas	C, R, PE, SGA	Anual	Coordinador General
Sistema de gestión de la calidad. Acciones de mejora	R, SGA, F	Permanente	Delegado de calidad
Seguimiento Estratégico (objetivos y resultados)	C, R	Trimestral	Coordinador General
Percepciones de clientes y personal	R, P, F	Anual	Coordinador General
Cambios o novedades legislativas	C, SGA, R, IN,	Cuando se produzcan	Asesora jurídica
Resultados del ejercicio. CMI	CP, R, P, F	Anual	Coordinador General
Buenas prácticas y aprendizaje externo	SGA, F	Permanente	Coordinador y Delegado de calidad
Gestión de permisos, vacaciones y nóminas	PE	En el acceso y cuando existan novedades	Coordinador y Delegado de calidad
Medios de trabajo	PE	En el acceso y cuando existan novedades	Coordinador y Delegado de calidad

C: Correo electrónico • CP: Compromiso Personal • R: Reunión • CI: Comunicado Interno • I: Intranet REGTSA
P: Publicaciones • IN: INtranet corporativa • F: Foro de REGTSA • BN: Boletín novedades • MA: Manual de Acogida



ER: 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 (% firma compromiso personal, sugerencias).

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.

■ 4.- Promover la participación individual y de los equipos en las actividades de innovación y mejora.

E: REGTSA tiene presente la necesidad de comunicar nuestra estrategia a todas las personas de la organización. Por ello nuestro modelo de liderazgo (1a) incluye competencias como la inspiración o el desarrollo de personas. Los empleados públicos pueden participar de forma individual, vía sugerencias, en la propuesta de desarrollo de acciones de mejora (EM 01) y, de forma colectiva en actividades EM 02) a través de:

- **Grupos de Mejora**, constituidos a instancias del CC para desarrollar actividades concretas (autoevaluación, planificación, etc), realizada la actividad, se disuelven.
- **Grupos de Participación**, constituidos por el CC para facilitar la mejora y seguimiento de uno o varios procesos (Att. Contribuyente, Ayuntamientos, etc.). Por su propia naturaleza, estos grupos tienen vocación de permanencia. En el **cuadro 3.c.1** vemos como en la actualidad, se incardinan estos grupos en el mapa de Procesos de REGTSA.

Merecen una especial atención los grupos de participación, integrados por 4 a 6 empleados, se constituyen a instancia de la dirección, de adscripción voluntaria. Las reuniones se celebran fuera de la jornada laboral, siendo reconocido el esfuerzo de estos grupos en el **complemento de productividad**.

Para dinamizar y coordinar las tareas de estos grupos, se crea la figura del coordinador de grupo, propuesto por la dirección, de aceptación voluntaria. Cada grupo cuenta con dos coordinadores, con unas funciones básicas:

- Convocar y fijar el orden del día.
- Coordinar el desarrollo de las reuniones y levantar acta de los temas tratados.
- Dinamizar y liderar el grupo para centrarse en la tarea y, estimular la participación y

creatividad de los empleados.

- Ser el enlace entre el grupo y la dirección, a través del Delegado de Calidad.

Debe destacarse la participación de nuestros empleados en actos y conferencias relacionados con la excelencia (Foros, Jornadas, Día del Medio Ambiente, etc.)

D: El grado de despliegue de los grupos para actividades concretas ha aumentado desde el 55% al 100%.

En 2007 se relanzan, los grupos permanentes, a partir de las acciones previstas en el Plan de formación para coordinadores de grupo. En la actualidad funcionan 6 grupos y todos los **empleados públicos** que no forman parte del CC están integrados en uno o en varios grupos.

E y R: 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:** zona de participación virtual

■ 6.- Dar atribuciones a las personas para actuar con autonomía y evaluar la efectividad de su propia acción.

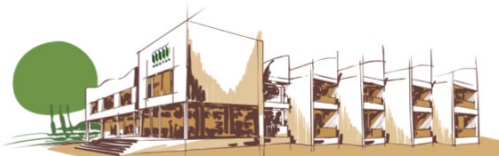
E: Consideramos básico el apoderamiento a las personas para que actúen con independencia. Para responder a este principio, se analizan los procesos clave y se aplican las siguientes acciones:

- Apoderar a los empleados de Att.C.
- Apoderar a los empleados de GT.
- Apoderar a los empleados de recaudación.

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

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.

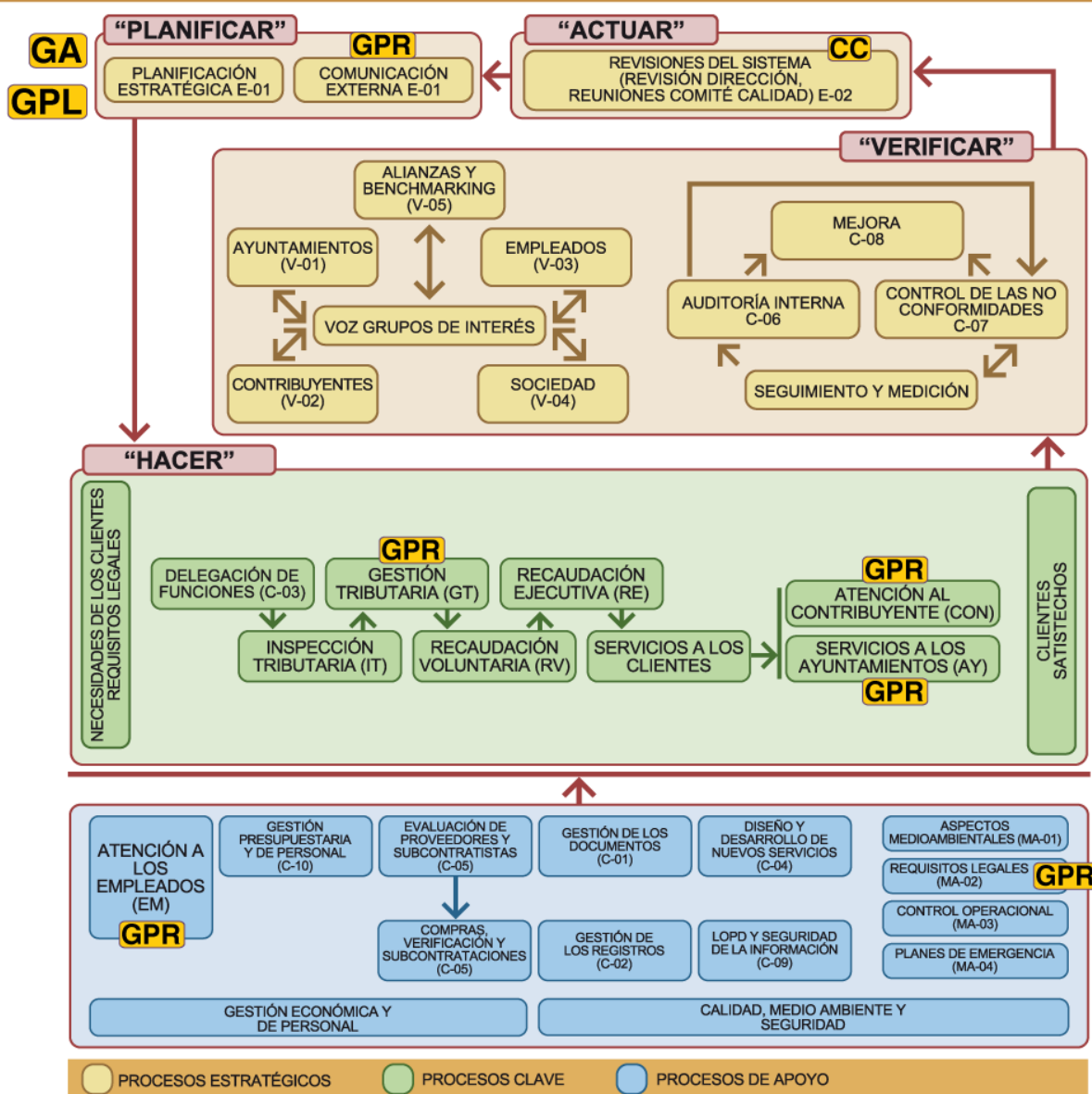
E y R: Medimos la satisfacción de las personas a través de la encuesta de clima laboral (ver 7a) y obtenemos información relevante para la mejora a partir de las entrevistas en profundidad previstas en el proceso la "Voz de las personas". Entre las mejoras introducidas en los últimos años podemos destacar las recogidas en el cuadro 3.c.3.



Participación en la mejora

Cuadro 3.c.1

GA: grupos de autoevaluación GPL: grupos de planificación GPR: grupo participación CC: comité de calidad



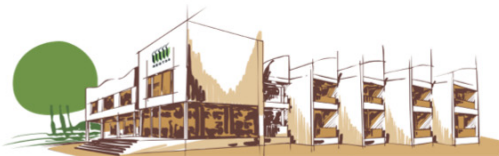
22

3d.- Atención y reconocimiento de las personas.

1, 2, 3 y 5.- Retribución, compensación, y beneficios sociales alineados con la estrategia.

E y D: Las políticas de compensación, beneficios sociales y retribución están alineadas con la estrategia. En el cuadro 3.d.1 se recogen las iniciativas desplegadas y puestas en marcha. Destaca la estructura retributiva con complementos salariales superiores a los de nuestro entorno, un aumento de la retribución variable vía productividad 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 CA, y se recoge en el Acuerdo Marco.

Cambios		Cuadro 3.c.3
AÑO	FUENTES DE APRENDIZAJE	CAMBIOS REALIZADOS
2001	Comité de Calidad	Manual de atención 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 participación
2008	Plan Estratégico 2008-2011	Estudio rotación, polivalencia y teletrabajo
2009	Comité de Calidad	Portal del empleado Proyectos anuales grupos de participación



Retribución y compensación

Cuadro 3.d.1

ÁMBITO	MEDIOS	BENEFICIOS	RESULTADOS
Retribuciones complementarias	Valoración puestos	Equidad competitividad	% retención empleados
Retribución variable	Evaluación resultados	Implicación	% empleados alcanzan objetivos
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

E y R: Para el análisis y mejora en esta materia contamos con una comisión paritaria REGTSA - representantes sindicales. En 2005 realizamos un estudio retributivo comparativo (repetido en 2009), fruto del cual son los compromisos sobre retribución variable para algunos colectivos. La introducción de medidas de compensación siempre es fruto de la negociación y se refleja en el **cuadro 3.d.2**

Cuadro 3.d.2

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

4 y 6.- Promover la concienciación e involucración en actividades sociales, sanitarias, etc.

E: En 1a se explica nuestro compromiso social, que se pone de manifiesto a través de una línea estratégica específica en cada ciclo. 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.
- 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.

D: Tenemos implantado un sistema de gestión ambiental, que cuenta con procesos específicos y que llevan implícita la participación de los empleados: control y reciclaje de residuos, simulacros de evacuación (ver 4c). Las acciones de concienciación afectan a toda la plantilla y todos los centros de REGTSA.

E y R: El CC promovió durante 2007 la constitución de un grupo de participación de

empleados dedicado al ahorro de recursos y al medio ambiente. En 1b se recogen las mejoras implantadas a propuesta de dicho grupo.

Tal como prevé el nuevo plan estratégico, dentro de su línea "responsabilidad social" se han incluido en el programa de formación, módulos en materia de responsabilidad social y de sensibilización ambiental

7.- 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 7a), por ello, asumimos el compromiso en materia de conciliación de la vida familiar y laboral, certificándonos (primera Entidad Pública de nuestra Región que consigue certificarse) en 2009 en el modelo EFR (referente en materia de conciliación e igualdad).

D: En 2009 se pone en marcha la actuación "Los grupos mejoran" enmarcada en el plan estratégico y, se constituye el grupo de participación de **personal y conciliación**, su proyecto fundamental para 2009/10 ha sido el seguimiento y propuestas de mejora de la implantación de la nueva Intranet corporativa, con especial dedicación al PORTAL DEL EMPLEADO y, con un apartado específico dedicado a la conciliación de la vida personal, laboral y familiar.

E y R: 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, porcentaje anual de empleados que se acogen a la flexibilización de jornada específica de conciliación (ausencia entre 9h-14h) etc.

Renovamos la certificación en enero de 2011, donde no se detectan NO CONFORMIDADES.