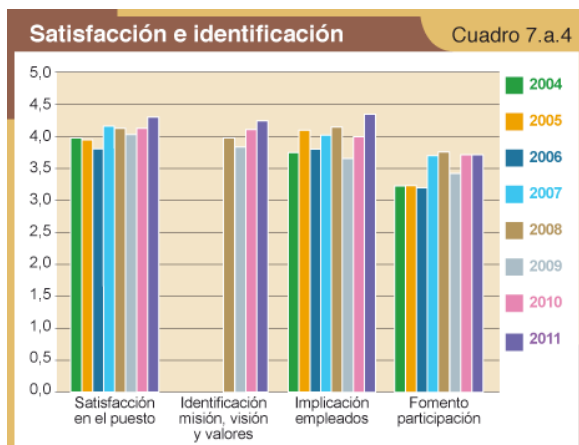
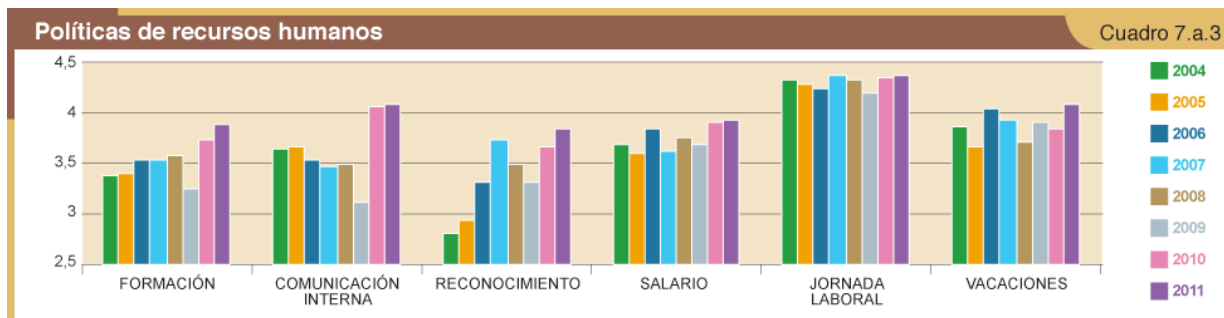
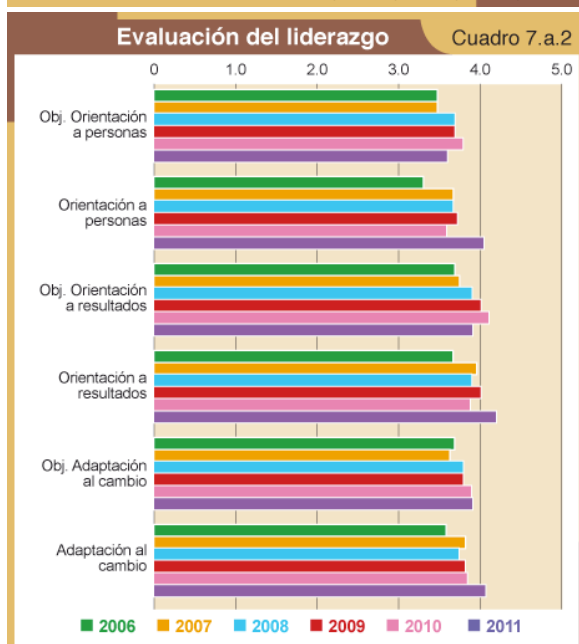


7.- RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.

7a).- Medidas de la percepción

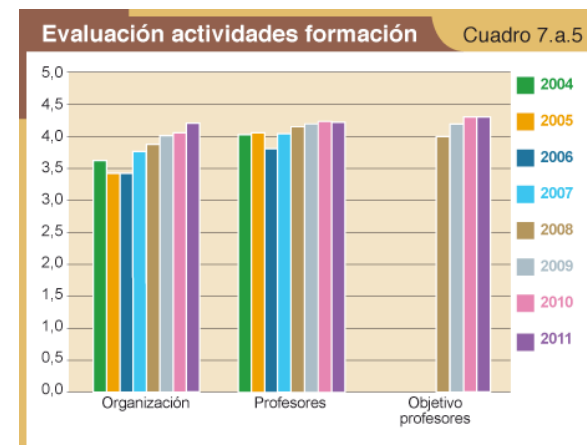
Percepciones líderes		Cuadro 7.a.1			
		2008	2009	2010	2011
satisfacción		4,36	4,53	4,44	4,5
trabajo en equipo		3,93	3,8	4	3,88
implicación directivos		3,93	3,6	4,06	4
implicación empleados		4,29	3,8	3,94	4,5
implicación ambiental regtssa		3,93	4,13	4,06	4,25
conocimiento mision, vision, valores		4,57	4,4	4,63	4,69
identificación mision, vision, valores		4,14	4,33	4,44	4,44

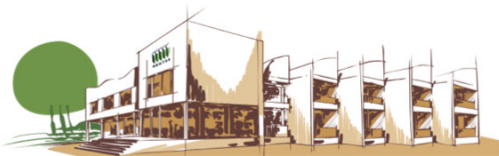


REGTSA evalúa la satisfacción de las personas de la organización a través de tres mecanismos: la evaluación del liderazgo, la encuesta de clima laboral y la evaluación del grado de satisfacción de los asistentes a los cursos de formación. La encuesta de clima laboral se celebra anualmente desde 2002, habiéndose celebrado diez encuestas. En todas ellas la muestra coincide con el universo, es decir la totalidad de las personas de la organización, obteniendo un grado de respuesta muy alto (ver 7b), motivo por el cual son muy fiables.

La evaluación del liderazgo se desarrolla con periodicidad anual desde 2006, habiendo desarrollado seis ciclos completos, con el sistema descrito en 1a. A continuación se exponen los resultados obtenidos y finalmente se realiza un tratamiento conjunto de las causas. La escala de puntuación es de 1 a 5.

- **Tendencias:** Son positivas y alcanzan valores altos: percepciones de los líderes (cuadros 7.a.1), resultados de la evaluación del liderazgo: cuadro 7.a.2, percepciones obtenidas de la encuesta de clima laboral, (cuadros 7.a.3, y 7.a.4) y resultados de la evaluación del grado de satisfacción de la formación, ver cuadro 7.a.5.
- **Comparaciones:** Se exponen resultados de una de las organizaciones del sector público tributario consideradas como referencia y de nuestro socio, siendo los de REGTSA superiores en ambos caso (Ver 7.a.6).
- **Objetivos:** Los objetivos se alcanzan con regularidad y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos
- **Segmentación:** las encuestas de clima





laboral se segmentan en directivos/empleados, central/oficinas periféricas y mujeres/hombres. En el cuadro 7.a.6 se expone la 1ª segmentación, si bien se pueden consultar las demás en los estudios anuales.

- **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados. En dicho cuadro analizamos los cual es la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores de impulsores e indicadores de resultado. El correspondiente al criterio 7 refleja cuales son los indicadores que impulsan los resultados que acabamos de ver y es el siguiente (cuadro 7.a.7):

7b).- Medidas del Desempeño.

A continuación se exponen los indicadores impulsores de las percepciones expuestas en 7a. Estos indicadores son relevantes para analizar la totalidad de las políticas de recursos humanos, el área de motivación y satisfacción, el impulso del liderazgo y la formación de los empleados de REGTSA, es decir del desempeño de la gestión de las personas en REGTSA.

- **Tendencias:** Son positivas y alcanzan valores crecientes (cuadros 7.b.1, 7.b.2, 7.b.3 y 7.b.4). El indicador horas de formación empleado/año alcanzó un valor anormalmente alto en 2006, debido a la implicación del 75 % de la plantilla en cursos de promoción interna. Al haber finalizado el proceso masivo de promoción interna, en los siguientes ejercicios se mantuvo y fue alcanzado el objetivo de 40 horas. Los indicadores porcentuales en formación, participación y consecución de objetivos, alcanzan o se acercan en todos los casos al 100 % de las personas de la organización.
- **Comparaciones:** Solo ha sido posible encontrar resultados de nuestro socio y para algunos indicadores de participación, siendo los de REGTSA superiores en todos los casos (Ver 7.b.5).
- **Objetivos:** Los objetivos se alcanzan y/o se superan en todos los ejercicios y se incrementan paulatinamente en función de los resultados obtenidos
- **Causas:** REGTSA revisa anualmente un cuadro de relaciones por cada criterio de resultados El correspondiente al criterio 7 se expone en 7a En dicho cuadro analizamos

Resultados globales y segmentados, comparaciones y objetivos

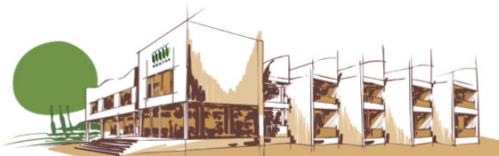
Cuadro 7.a.6

PERCEPCIONES	OBJETIVOS 2011	RESULTADOS 2011	DIRECTIVOS 2011	EMPLEADOS 2011	REF. 201	SOCIO 2008
SATISFACCIÓN	4,2	4,3	4,5	4,14	3,59	3,65
SALARIO	4	3,89	4,06	3,76	3,07	2,89
COMUNICACIÓN INTERNA	4	4,05	4,38	3,81	3,68	
IMPLICACIÓN EMPLEADOS	4,1	4,35	4,5	4,24	3,53	3,01
FOMENTO PARTICIPACIÓN	3,8	3,7	4	3,48	3,33	3,16
RECONOCIMIENTO	3,9	3,81	3,94	3,71	3,16	2,41
FORMACIÓN	3,8	3,86	3,88	3,86	3,03	2,72
IMPL. MISION, VISION, VALORES	4,2	4,24	4,44	4,1	3,58	

Indicadores impulsores

Cuadro 7.a.7

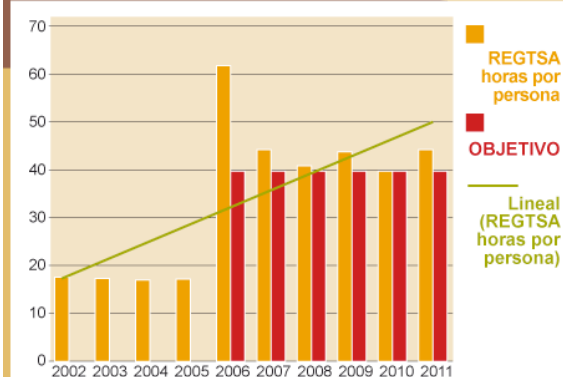
EJES VISIÓN	PERCEPCIONES	INDICADORES IMPULSORES	ENFOQUES CAUSALES
EMPLEADOS	Jornada laboral		Horario flexible 3d
	Vacaciones		Cómputo días hábiles 3d
	Salario	Salario comparado	Salario competitivo 3d
	Formación	Horas formación	Plan formación propio / agrupado 3b
	Comunicación interna	Número reuniones	Plan comunicación 3c
Identificar con los objetivos	Reconocimiento	Nº sugerencias individuales y de equipo	Esquema reconocimientos: convocatoria premios 3d
Aliados Unidad de Formación	Implicación directivos	Número de evaluaciones	Liderazgo participativo 1a
	Implicación empleados	Metas alineadas / % de éxito	Plan despliegue objetivos 2d y 3b
	Fomento participación	% empleados que participan en grupos / nº grupos de participación	Esquema participación 3c
	Satisfacción en el puesto	% promociones	Plan recursos humanos 3a
	Satisfacción con el resultado	Absentismo / Siniestralidad	Prevención laboral 3a y 3d
DIRECTIVOS Desarrollar un liderazgo participativo	Orientación a resultados		
	Dirección de personas	Número de evaluados. Planes personales de mejora implantados	Esquema de competencias directivas 1a.
	Adaptación al cambio		



los cual es la relación causa-efecto entre enfoques asociados, indicadores de impulsores e indicadores de resultado. A título de ejemplo las mejoras experimentadas en la participación desde el 2007 a la actualidad tienen lugar porque la organización ha puesto en marcha y revisado en varias ocasiones, un nuevo esquema de participación que ya se expuso en 3c. En el resto de los casos, estamos en condiciones de identificar las causas de nuestros resultados.

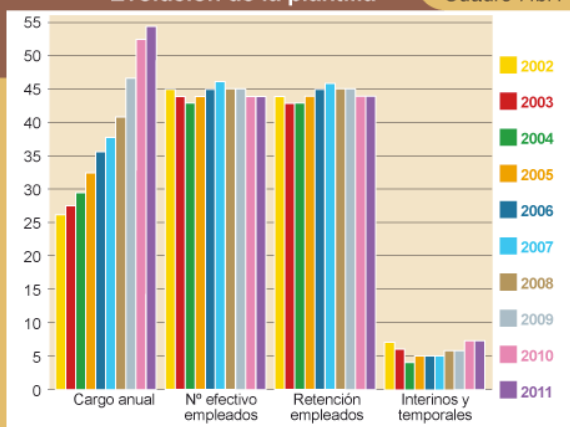
Horas de formación

Cuadro 7.b.2



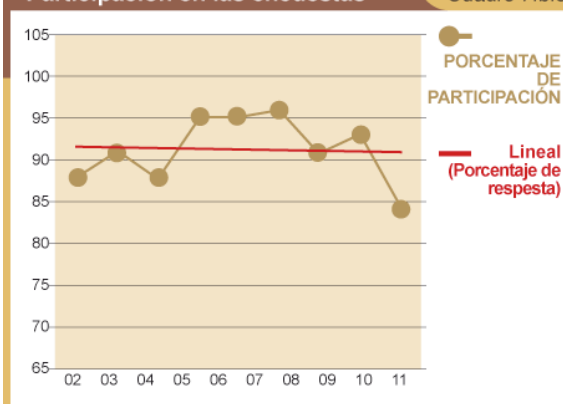
Evolución de la plantilla

Cuadro 7.b.1



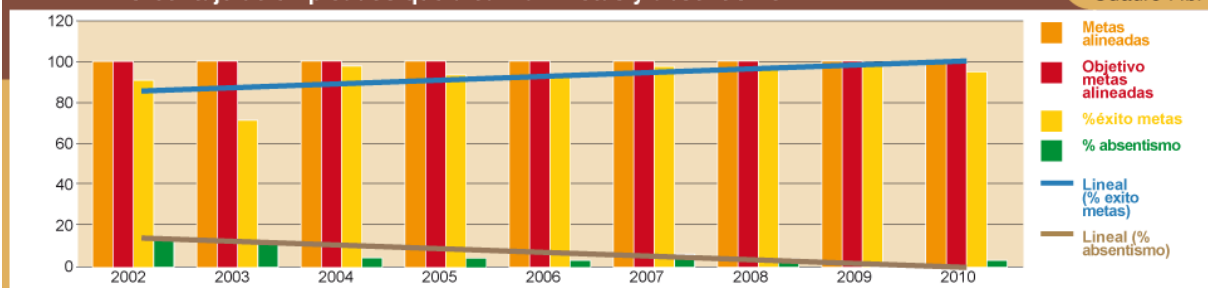
Participación en las encuestas

Cuadro 7.b.3



Porcentaje de empleados que alcanzan metas y absentismo

Cuadro 7.b.4



Resultados adicionales del Desempeño

Cuadro 7.b.5

INDICADOR	TENDENCIAS						OBJETIVOS	SOCIO
Ejercicio	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2011	2009
Empleados itinerario formativo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	86,51%
Horas de formación	60	40	40	42,65	40	43,7	40	20
Reuniones comunicación	21	24	24	24	24	24	24	----
% Empleados que alcanzan objetivos	100%	100%	100%	95,5%	100 %	97,78%	97%	----
Sugerencias/acciones mejora	14	17	25	29	27	26	30	13
Participación encuestas	95%	95%	96%	90,9%	93,02%	84,09%	95%	71%
Nº grupos participación	4	6	6	6	6	6	6	3
Porcentaje de participación empleados	55%	100%	100%	100 %	100 %	100 %	100%	25%
Siniestralidad	0	0	0	0	0	0	0	0
Conflictos laborales	0	0	0	0	0	0	0	0
Absentismo	3,12%	3,33%	1,74%	1,53%	2,5%	-----	3%	6,7%
Ratio contratación mujeres	53,3%	53,3%	53,3%	53,3%	53,3%	53,3%	50%	37,3%
Evaluaciones directivos	12	11	16	16	16	16	16	38
Planes personales de mejora	12	11	16	16	16	16	16	-----