

7. RESULTADOS DE PERSONAS



Relevancia. El IDAC venía aplicando una **Encuesta de Clima anual** desde el año 2010, mediante el procedimiento Gestión del Clima Organizacional, que evaluaba 7 conceptos que la Institución y los empleados consideraban importantes. Sin embargo, para el año 2016, no se realizó la medición a través de la encuesta de clima debido a que el procedimiento sería gestionado por el MAP, órgano rector del sector público. Ya en el 2017, el **MAP dio inicio al procedimiento, con un instrumento de medición (encuesta)** que busca medir una serie de aspectos que, en algunos casos, sí coincidían con la encuesta que ha realizado el MAP. Así pues, en el presente Relatorio, se ha tratado de plasmar los resultados de ambas encuestas y de realizar las analogías posibles, en busca de trazabilidad y de análisis causa/efecto. La segmentación y el detalle de todas las preguntas de cada una de estas encuestas están disponibles in situ. En cuanto a los **resultados de rendimiento**, en el Relatorio se han plasmado los indicadores que miden los aspectos que más inciden en la satisfacción de los trabajadores del IDAC, así como los que más importancia tienen para el IDAC para el cumplimiento de su Misión y sus fines. La segmentación, más información y detalles del resto de mediciones están disponibles in situ.

Tendencias. Para los resultados de satisfacción y de rendimiento, en general, el IDAC ha conseguido tendencias favorables para la mayoría de los resultados. Las encuestas respondidas entre los años 2012 y 2015, muestran un compromiso de nuestros empleados para que el Clima dentro de la institución sea satisfactorio en los aspectos medibles y la encuesta de 2017 refleja unos resultados muy altos, con resultados de satisfacción por encima del 90% en la mayoría de los indicadores. En el presente Relatorio se muestran resultados, al menos, de 4 años o mediciones siempre que es posible. No obstante, los resultados de otros años están disponibles in situ.

Objetivos. En relación con los niveles de satisfacción, el IDAC tiene como meta mantener un nivel de satisfacción por encima del 80% a nivel de concepto o aspecto agrupado. Para los indicadores de rendimiento, el enfoque para el establecimiento de objetivos está basado en la mejora continua, para lo cual se establece como meta anual el, al menos, mejorar el resultado alcanzado el año anterior (Ej.: 7b4. Índice de Accidentabilidad); en otros casos, el objetivo es el cumplimiento de un nivel alto de excelencia en cuanto a los requisitos que se miden (Ej.: 7b12. Tasa de Participación en Acciones Formativas).

Comparaciones. El IDAC, al ser una Institución tan singular (ver Intro.), tiene dificultades en compararse o en encontrar benchmarks de referencia con organizaciones reconocidas a nivel nacional, que tengan datos que reflejen un alto nivel de excelencia en la gestión, accesibles, publicados o que estén dispuestos a compartirlo. No obstante, siempre que es posible, se presentan comparaciones, como es el caso de la encuesta de satisfacción realizada por el MAP en 2017, donde se han podido recibir y comparar los datos de otra organización que ha participado en dicha encuesta, donde el IDAC supera en satisfacción de las personas al benchmark en 16 de los 18 aspectos analizados (ver 7a3). Más detalle de dicha comparación está disponible in situ. En todo caso, esta Institución realiza acciones de benchmarking y benchlearning específicas que puedan servir de aprendizaje (ver 2b1, 9b15), y tiene puesto en marcha un plan de acción para la búsqueda de benchmarks a nivel internacional.

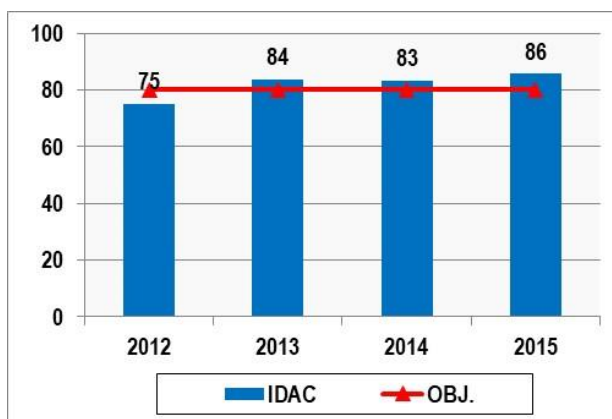
Confianza y causa/efecto (ver tabla a continuación):

Gráfica Resultado Esquema	Enfoques principales asociados	Objetivo Estratégico Asociado	Gráfica Resultado Esquema	Enfoques principales asociados	Objetivo Estratégico Asociado
7a1	3a1	5	7b1	3a2	4
7a2	3a1	5	7b2	3b2	5
7a3	3a1	5	7b3	3b2	5
7a4	1d2	4	7b4	3b1	4
7a5	5a1	4	7b5	3d2	1
7a6	1d1	4	7b6	3d2	1
7a7	3c2	1	7b7	3c1	4
7a8	3d2	5	7b8	3b2	4
7a9	3c2	4	7b9	3d1	4
7a10	3c2	5	7b10	3d1	4
7a11	3d1	4	7b11	4b2	6
			7b12	3d1	4

7a. Medidas de Percepción

CONCEPTO O ASPECTO	AÑOS				OBJ.
	2012	2013	2014	2015	
Impacto Global de la Organización	62	80	81	85	80
Comunicación de la Filosofía Operacional	86	89	88	90	80
Manejo de Recursos Humanos	66	81	82	85	80
Estado de Ánimo y Clima Interior	82	87	85	87	80
Medios de Trabajo	74	81	79	82	80
Disposición Hacia la Mejora Continua	76	84	85	87	80
Percepción sobre la Capacidad del Personal	80	85	84	84	80

7a1. Satisfacción Encuestas Personas IDAC 2012-16
(% Satisfechos)



7a2. Satisfacción Promedio Encuestas Personas
(% Satisfechos)

CONCEPTO O ASPECTO	IDAC	BENCH.
Reconocimiento Laboral	87,25	88,67
Capacitación Especializada y Desarrollo	87,97	78,57
Mejora y Cambio	85,82	81,77
Calidad y Orientación al Usuario	94,82	94,51
Equidad y Género	81,81	70,22
Comunicación	91,77	90,56
Disponibilidad y Recursos	93,10	88,79
Calidad de Vida Laboral	93,49	90,86
Balance Trabajo Familia	78,49	75,45
Colaboración y Trabajo en Equipo	92,03	88,94
Liderazgo y Participación	88,77	87,61
Identidad con la Institución y Valores	95,38	94,51
Austeridad y Combate a la Corrupción	85,46	85,62
Enfoque a Resultados y Productividad	90,54	85,14
Normatividad y Proceso	95,82	93,81
Servicio Profesional de Carrera	80,48	69,03
Impacto de la Encuesta en mi Institución	89,64	86,73
Uso de la Tecnología	88,75	79,65

7a3. Satisfacción Encuesta Personas MAP 2017
(% Satisfechos)

Con la aplicación de la Encuesta de Clima, el IDAC evalúa el grado de percepción de los servidores del IDAC, lo cual sirve de **fundamento para el establecimiento de planes de acción**.

La Encuesta de Clima aplicada entre el año 2010 y 2015, mediante el procedimiento **Gestión del Clima Organizacional** evaluaba 7 conceptos que la institución consideraba importantes: Impacto global de la organización, Comunicación de la Filosofía Operacional, Manejo de los Recursos Humanos, Estado de Ánimo y Clima Interior, Medios de Trabajo, Disposición hacia la Mejora Continua y Percepción sobre la Capacidad del personal (ver 7a1-2)

De igual forma, en el Informe de Clima se presentan los resultados están segmentados por áreas, lo cual puede evidenciar cualquier aspecto a tomar en cuenta en una dirección en específico.

Las encuestas respondidas entre los años 2012 y 2015, muestran un compromiso de nuestros empleados para que el Clima dentro de la institución sea satisfactorio en los aspectos medibles.

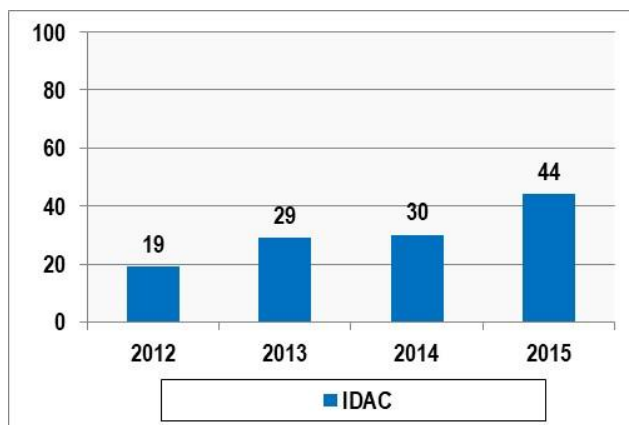
Para el año 2016, no se realizó la medición a través de la encuesta de clima debido a que el procedimiento sería gestionado por el MAP, órgano rector del sector público. Ya en el 2017, el MAP dio inicio al procedimiento, con un instrumento de medición (encuesta) que busca medir los aspectos de: Reconocimiento Laboral; Capacitación Especializada y Desarrollo; Mejora y Cambio; Calidad y Orientación al Usuario; Equidad y Género; Comunicación; Disponibilidad y Recursos; Calidad de Vida Laboral; Balance Trabajo Familia; Colaboración y Trabajo en Equipo; Liderazgo y Participación; Identidad con la Institución y Valores; Austeridad y Combate a la Corrupción; Enfoque a Resultados y Productividad; Normatividad y Proceso; Servicio Profesional de Carrera; Impacto de la Encuesta en mi Institución y Uso de la Tecnología (ver 7a3)

Como puede apreciarse, los criterios a medir por el MAP en su mayoría son distintos a los evaluados por el IDAC hasta el año 2015, razón por la cual no se incluyen en el análisis comparativo presentado (ver 7a1).

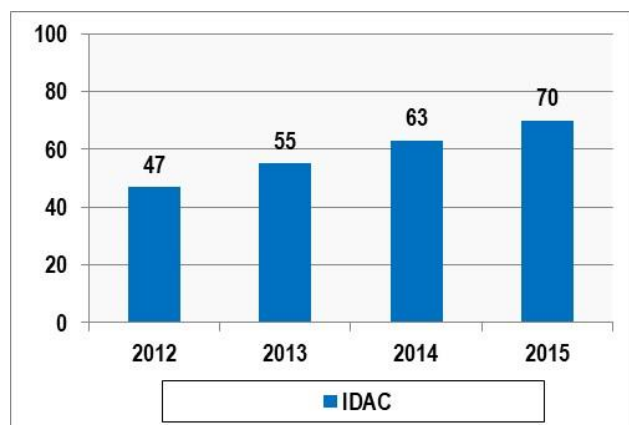
Con la evaluación de más aspectos, la encuesta presenta una dificultad, la cual fue externada por los empleados, de que era mayor la cantidad de preguntas a responder (72) lo cual les resultaba tedioso.

Como se puede apreciar, los resultados de los conceptos evaluados reflejan unos resultados positivos en la percepción de los empleados, evidenciando valores por satisfactorio en todos los aspectos evaluados.

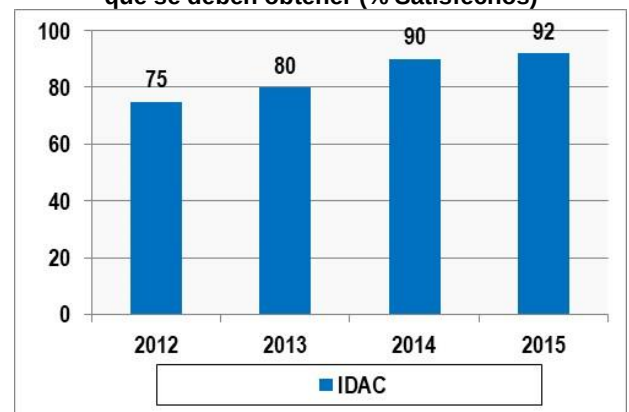
Identificación con la M, V, Val. Los resultados de esta encuesta con relación a la identificación que tienen los empleados con la misión, visión y valores de la institución, reflejan que poseen una percepción



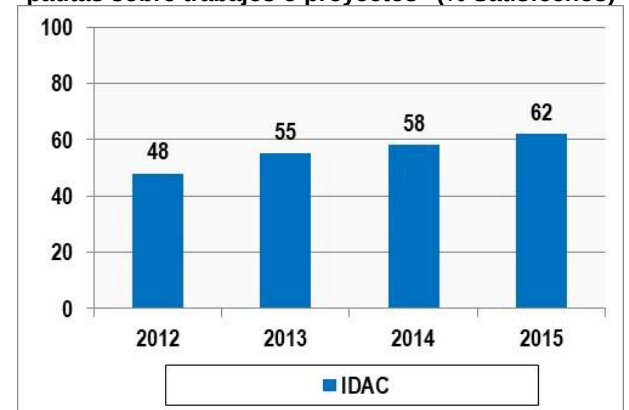
7a4. Liderazgo por encima de lo esperado (% Satisfechos)



7a5. Todos los procesos y/o áreas generan los resultados que se deben obtener (% Satisfechos)



7a6. El superior les comunica su opinión y acuerdan pautas sobre trabajos o proyectos" (% Satisfechos)



7a7. Está orgulloso de trabajar en el IDAC (% Satisfechos)

positiva, pues un 92.43% expresó estar de acuerdo en que en sus áreas de trabajo se actúa conforme a los valores que fomenta la institución, como son la Profesionalidad, Integridad, Transparencia, Disciplina, Enfoque al Cliente y Orientación a la Seguridad. De igual forma, el 94.02% de los colaboradores entiende que se trabaja con transparencia y lealtad, confirmando que los valores institucionales están fuertemente arraigados en cada uno de ellos. En cuanto al compromiso se ratifica en que los servidores del IDAC entienden que los superiores comunican la visión, misión y valores de la organización pues la percepción obtenida fue de 92.43%. También, con una percepción de un 86.06%, los empleados del IDAC reconocen la integridad de sus superiores indicando que son congruentes en lo que dicen y lo que hacen.

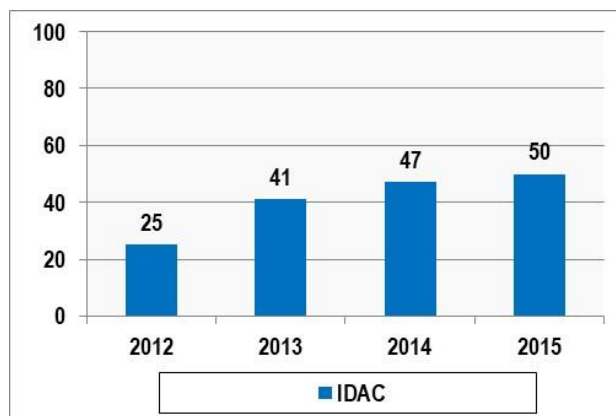
Liderazgo. Como podemos observar, el porcentaje de personas en el IDAC que consideran que el Liderazgo está por encima del esperado sigue una tendencia positiva, estando en 2015 en el 44% (ver 7a4). En el 2017, los empleados consideran que su superior inmediato es un servidor ejemplar en un 60%.

Resultados de la Institución (Procesos). Para el rendimiento global de la organización, en 2014, un 63% considera que todos los procesos y/o áreas generan los resultados que se deben obtener; en 2015, el nivel se elevó a un 70% (ver 7a5). Un aspecto medido y relacionado con el rendimiento global de la institución para el año 2017, es el "Impacto del trabajo de la institución", el cual alcanzó una puntuación de 97.61%. El IDAC pone en ejecución variadas actividades orientadas a **reconocer los esfuerzos** individuales y de los equipos de trabajo.

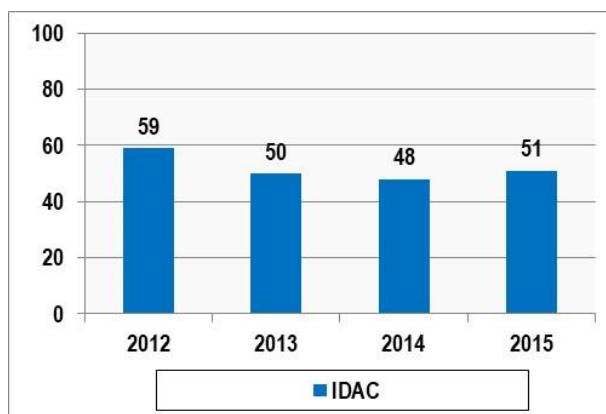
Observaciones y sugerencias que proporciona el superior. Sobre las observaciones y sugerencias que les proporciona el superior, entre las variables "Siempre" y "la mayoría de las veces les comunica su opinión y acuerdan pautas sobre trabajos o proyectos", para el 2014, fue de un 90%; en 2015, fue de un 92% (ver 7a6). Un aspecto relacionado con este ítem evaluado en el año 2017 es que los empleados "consideran que su supervisor está abierto para recibir sugerencias y comentarios", el cual arrojó un 89.24%.

Comunicación. Un aspecto evaluado en la nueva encuesta de clima es la comunicación, con una puntuación general de 91.77%; en ese mismo orden, un 93.23% de los empleados indican que se utilizan de forma eficiente los medios de comunicación interna. También, con niveles muy aceptables de un 89.64%, se encuentra en que los colaboradores se comunican entre las distintas áreas.

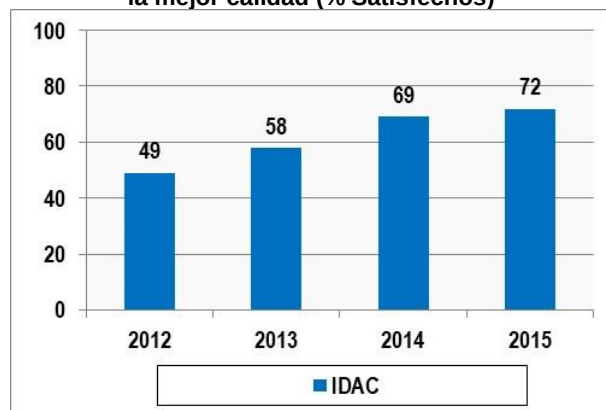
Motivación y orgullo. En cuanto al nivel de motivacional, en 2014, un 58% expresaron estar orgulloso de trabajar en el IDAC; en 2015, los resultados fueron del 62% (ver 7a7). Para este mismo ítem, en el año 2017, el 97.61% de los empleados se siente orgulloso por formar parte de la Institución.



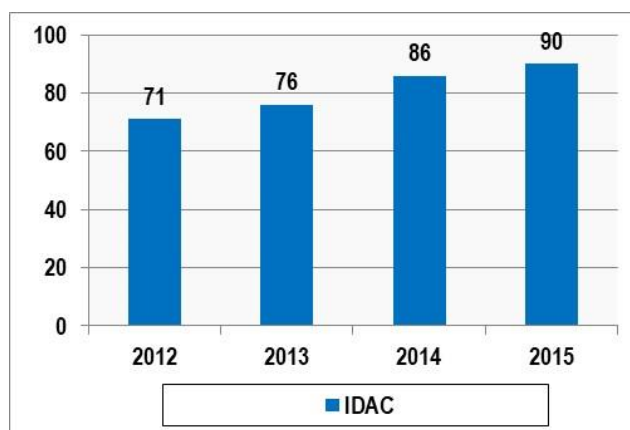
7a8. El ambiente laboral es totalmente agradable (% Satisfechos)



7a9. Equipo de Trabajo excelente y de la mejor calidad (% Satisfechos)



7a10. Me siento totalmente involucrado y parte del proceso de mejoramiento continuo (% Satisfechos)



7a11. Siempre y la mayoría de las veces se reconocen los esfuerzos (% Satisfechos)

Capacitación especializadas y Desarrollo. En cuanto a la Capacitación especializada y desarrollo, los empleados tienen una percepción general positiva de 87.97%; asimismo, el 86.05% entiende que la capacitación recibida está relacionada con su desarrollo profesional; el 85.26% indica que el programa de capacitación está alineado con sus funciones. Esta medición se ve robustecida con un 94.42% que considera que la capacitación que recibe se aplica para mejorar su desempeño en el trabajo.

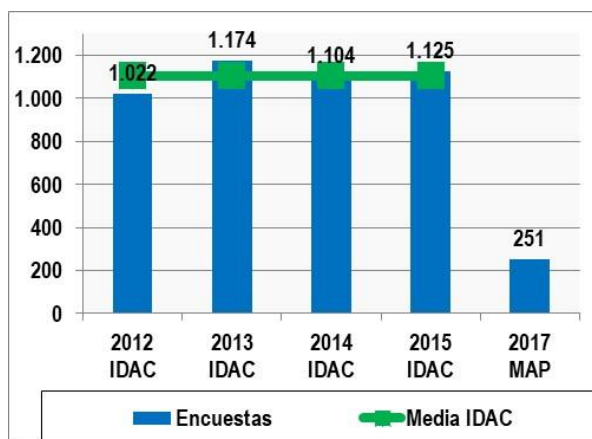
Clima y Calidad de Vida Laboral. En los informes de clima se expresa que, durante el año 2014, un 47% considera que el ambiente laboral es totalmente agradable; en 2015, los resultados fueron de un 50% (ver 7a8). Para el 2017, un aspecto evaluado es la Calidad de Vida Laboral, el cual arrojó un resultado global de un 93.49%, donde existe una variable relacionada de manera específica con el ambiente de trabajo que es: “Existen condiciones de seguridad e higiene para realizar el trabajo”, que mostró un resultado de un 97.21%.

Equipo de Trabajo. En cuanto a los equipos con los que se desarrolla la gestión, en 2014, un 48% estima que son excelentes y de la mejor calidad; en 2015, los resultados fueron de un 51% (ver 7a9). Para el año 2017, los empleados calificaron de manera global con un 93,10% estar de acuerdo con que el IDAC “tiene la disponibilidad y recursos para realizar el trabajo.” De igual forma, en los resultados de la encuesta del 2017, un 97.63% de los empleados expresan que “Cuentan con el material necesario para el desarrollo de sus funciones”, y un 92.03% indican que el equipo de trabajo con el que cuentan es eficiente para el desarrollo de su trabajo.

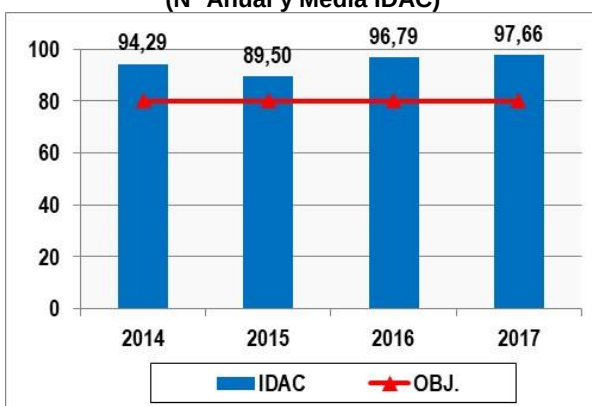
Involucración en la mejora continua. En cuanto al nivel de involucramiento en un proceso de mejoramiento continuo, en 2014, un 69% manifiesta que se siente totalmente involucrado y parte de él; en 2015, un 72% indica estar totalmente involucrado y parte de él (ver 7a10). En el 2017, un ítem relacionado con el involucramiento en los procesos de mejora continua es: “impulsa cambios innovadores en su área de trabajo para mejorar la forma de trabajo”, arrojando un resultado de 90.84%.

Reconocimiento. Por medio de la Encuesta de Clima, se determina la frecuencia con que se reconocen los esfuerzos individuales y de los equipos de trabajo. Por ende, con relación a la forma en que el superior reconoce los trabajos y proyectos de sus empleados, en 2014, el estudio arroja que un 86% señala que entre “siempre” y “la mayoría de las veces”, les son reconocidas; y para el año 2015 el comportamiento fue de un 90% (ver 7a11). En el año 2017, los empleados, de manera global, otorgan un 87.25% de aceptación en cuanto al Reconocimiento laboral.

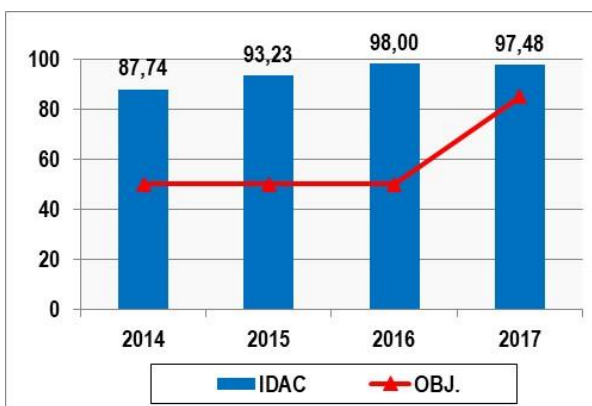
7b. Indicadores de Rendimiento



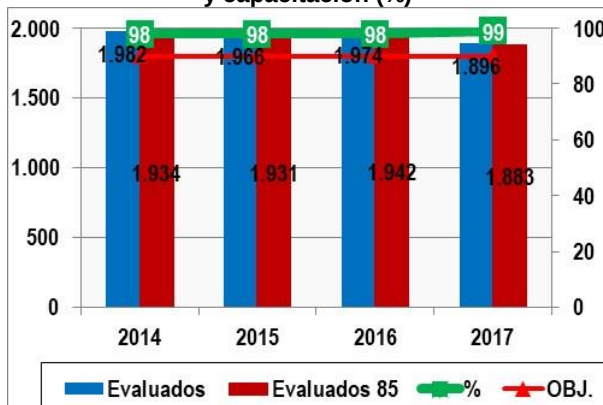
7b1. Encuestas Cumplimentadas (N° Anual y Media IDAC)



7b2. Tasa de Participación en acciones formativas (%)



7b3. Impacto del programa desarrollo y capacitación (%)



7b4. Gestión del Desempeño: Evaluados vs. Evaluados => 85 puntos (N° y %)

Rendimiento Global de RRHH. El IDAC, como institución gubernamental, es evaluado mediante el Sistema de Monitoreo de la Administración Pública (SISMAP), que da seguimiento a los indicadores definidos por el MAP para evaluar el nivel de avance de la Administración Pública. Se ha obtenido una puntuación de 93% en Administración de Personal durante el periodo 2014-2017, lo que evidencia un rendimiento positivo de la gestión de RR.HH.

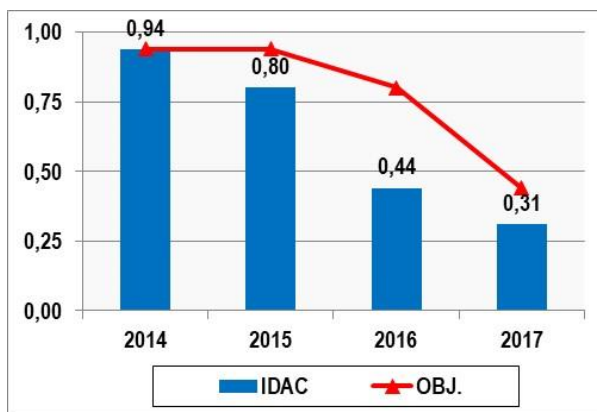
Formación. Los empleados IDAC reciben, durante todo el año, constantes capacitaciones según el Plan Anual de Desarrollo y Capacitación, donde se contemplan diversas actividades formativas tendientes a **incrementar y fortalecer las competencias individuales**, de modo que lo haga competente en su puesto de trabajo y, al mismo tiempo, competitivo para poder participar en los concursos que son abiertos en la Institución. El **Plan Anual de Desarrollo y Capacitación** se estructura de una manera integral, es decir, contempla la formación y entrenamiento de todo su personal. Dicho plan se hace participativo a los empleados de todos los grupos ocupacionales, de todas las unidades administrativas y de todos los niveles jerárquicos.

El IDAC **gestiona las actividades formativas** de sus empleados mediante el Proceso Gestión del Desarrollo y la Capacitación; y las partidas económicas destinadas para estos fines son consignadas en el presupuesto anual institucional (ver 7b2).

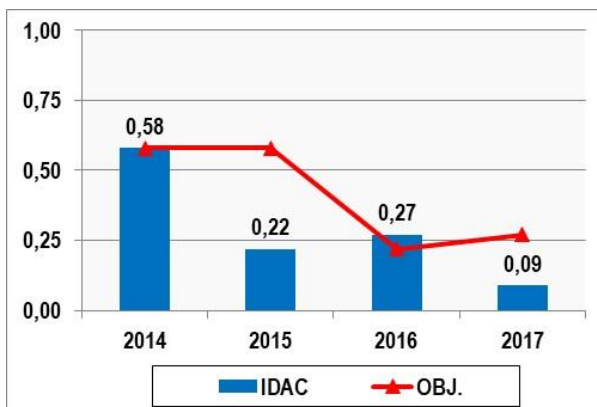
Según las evaluaciones de los supervisores inmediatos, el impacto de las capacitaciones ha sido positivo en el desempeño de las funciones de los colaboradores. La medición indica el porcentaje de colaboradores evaluados que mejoraron su desempeño después de la capacitación, con respecto a los colaboradores que tomaron dicha capacitación. Año tras año este porcentaje ha ido en aumento, indicando que los colaboradores capacitados han podido cerrar las brechas en sus competencias y por tanto mejorar su desempeño (ver 7b3).

Gestión del Desempeño. Para las mediciones del **rendimiento de sus colaboradores**, el IDAC desarrolla el Proceso Gestión de Desempeño. Desde el año 2012, las evaluaciones de las modalidades que integran este proceso se llevan a cabo vía on-line, lo cual permite que sean más rápidas y efectivas, comparadas con aquellas que se realizan bajo la metodología convencional.

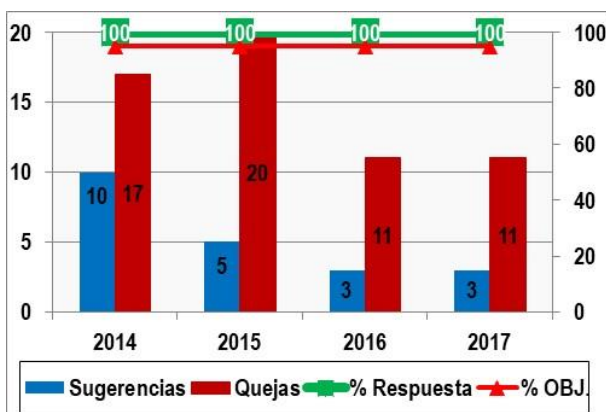
El ascenso en el porcentaje de calificaciones por encima de los 85 puntos, de excelentes o muy buenos, se corresponde con que los empleados han asumido los valores y compromisos institucionales. Además, refleja que las capacitaciones impartidas han tenido el resultado esperada en los colaboradores respecto al desempeño de sus funciones (ver 7b4).



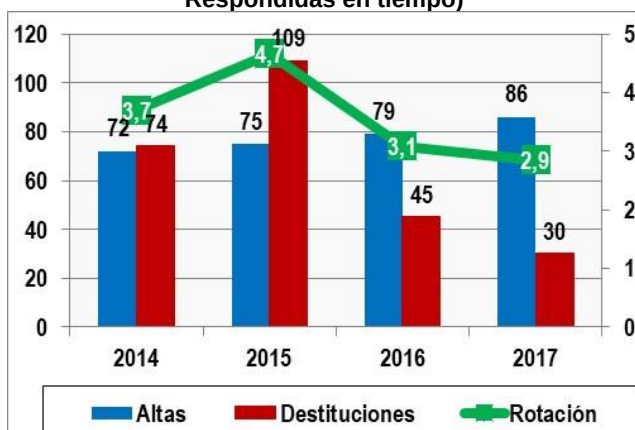
7b5. Índice de accidentabilidad (%)



7b6. Índice de Frecuencia (%)



7b7. Sugerencias y Quejas y Reclamaciones (Nº y % Respondidas en tiempo)



7b8. Rotación del personal. Nombramientos regulares (Nº Altas), Destituciones (Nº Bajas) y Rotación (Índice)

Prevención de Riesgos Laborales. En el IDAC, se imparten capacitaciones, talleres e inducciones continuas a sus empleados sobre temas SSO, especialmente sobre los equipos de protección, con una participación promedio de 31 participantes. También, a través de la intranet, se emiten reportes y boletines SSO. En reconocimiento, ha sido invitado como expositor por la ARL en el Simposio Nacional de SSO en el Trabajo, y en la conferencia de la CLAC, en Colombia, sobre gestión de la prevención e integración de sistemas en el sector público.

Como se puede observar en los datos estadísticos y los gráficos, los accidentes tienen una tendencia a la baja, y el índice de frecuencia ha disminuido de un 0,58 en 2014 a 0,09 en 2017, representando un 84% menos (ver 7b5-6).

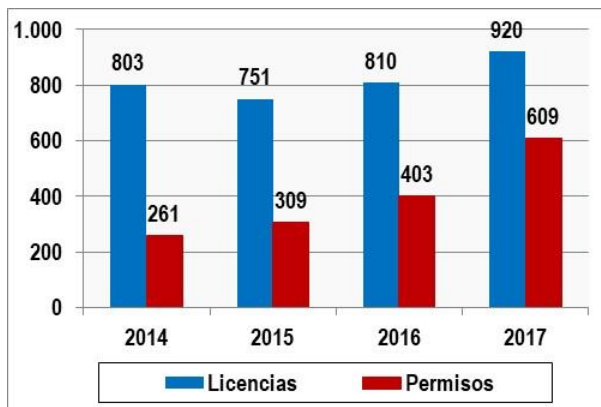
Sugerencias y Quejas. A través del procedimiento de APO- 001 La Voz del Empleado, los empleados pueden externar sus inquietudes, reclamos o sugerencias que estén relacionados a los aspectos de calidad, medio ambiente, de Seguridad y Salud Ocupacional, así como a los requisitos asociados a las actividades y a los productos específicos del IDAC. Por esta vía se canalizaron y materializaron acciones para **dar respuestas satisfactorias a las quejas generadas** durante el periodo 2014-2017.

Como se puede observar, el número de quejas y sugerencia tiene tendencia a la baja. Esta tendencia es producto de que, a través de los años, muchas de las necesidades e inquietudes de los empleados han sido respondidas y cumplidas en un sistema de mejoramiento continuo (ver 7b7).

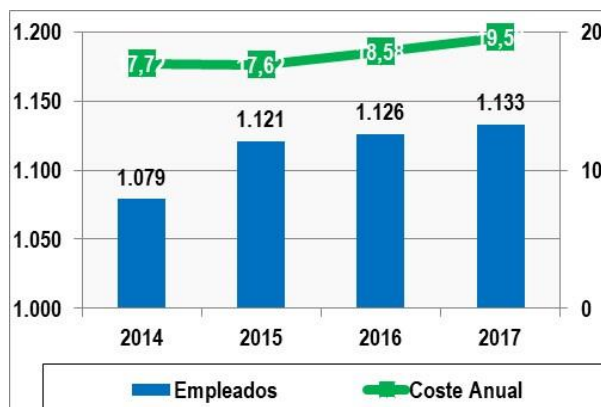
De igual forma, se cuenta con el procedimiento de Acciones Correctivas, mediante el cual se gestiona la implementación y seguimiento a acciones correctivas y de mejora. Las actas de mejoras pueden ser levantadas por los empleados del IDAC, y pueden responder a quejas, sugerencias u observaciones que se encuentren en el marco de los sistemas de gestión en los cuales estamos certificados.

Un ejemplo es el acta no. 391 del año 2016, en la cual se expresó las condiciones físicas en la que se encontraba la Dirección de Fiscalización. Producto de esta acta, el área fue remodelada, ofreciendo un mejor ambiente de trabajo donde los empleados pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Rotación del Personal. A través del procedimiento Registro, Control e Información del Personal, el IDAC mantiene actualizado el sistema de informaciones estadísticas relacionadas con los movimientos de los empleados, derivados de: nombramientos regulares, cancelaciones, licencias, permisos, vacaciones, cambio de designaciones, reajustes salariales, entre otros. Tales registros permiten expresar la tendencia de cada movimiento y, por ende, genera las informaciones para el cálculo de los **índices de rotación** (ver 7b8).



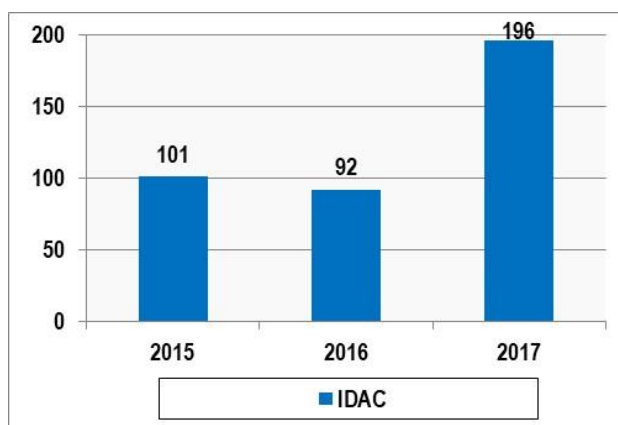
7b9. Licencias (Enfermedad, Estudio, Matrimonio, Pre y Post Natal) y Permisos Otorgados (N°)



7b10. Beneficiados por Bono de Desempeño y/o Bono Vocacional (N° Empleados y Coste Anual Millones RD\$)

PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS Y DE CONOCIMIENTO	N° USUARIOS
Entorno Virtual de Aprendizaje "EVA"	2.291
SIAGA	2.421
Sistema Electrónico de Recursos Humanos (Pidac)	32
Sistema de Gestión Financiera (AFICORE)	95
Correo Electrónico Corporativo (OUTLOOK)	1.107

7b11. Utilización de TIC's por el personal



7b12. Actos de Reconocimiento a Personas (N°)

Actos de Reconocimiento. El IDAC realiza **actos de reconocimiento, tanto individual como en equipos**, de diversa índole: Méritos, por antigüedad, especiales, etc. (ver 7b12).

Conciliación Laboral. Como institución técnica especializada y única en el área aeronáutica, el personal se siente orgulloso de trabajar en el IDAC, dado que otorga beneficios que otras instituciones del Estado no contemplan; es por esta razón, que los empleados se sienten seguros y estables al desempeñar sus funciones asignadas. La Institución maneja las **cuestiones sociales**, apegado a los lineamientos y disposiciones que al respecto consagran la Ley 41-08 de Función Pública, y su Reglamento de aplicación 523-09 sobre Relaciones Laborales en la Administración Pública. Además, el IDAC dispone de un Manual de Políticas de Recursos Humanos, donde se establecen importantes prerrogativas a favor de los empleados. La cantidad de registros estadísticos sobre los permisos, licencias por enfermedad, licencias para estudios, entre otros, es muestra fehaciente del cabal cumplimiento del IDAC a las normativas. Los permisos constan en personales, nacimiento por un hijo, medico, cuidado familiar y muerte de un familiar (ver 7b9).

Beneficios Sociales. Igualmente, para afianzar la toma en **consideración del trato justo** a sus colaboradores, al momento de poner en aplicación en la organización el Decreto No. 604-2010, el cual, en esencia, establece el pago de un Bono equivalente al salario de un mes a favor de los empleados de carrera Administrativa que, en su Evaluación del Desempeño, han obtenido una calificación de muy buena o excelente. El IDAC fue más lejos de lo que dispone el referido decreto, y emitió la resolución No. 01-2012 que, entre otras disposiciones, confiere la concesión de un Bono equivalente al 50% de su salario a favor de aquellos empleados fijos que, por una u otra razón, no pertenecen al sistema de carrera administrativa (ver 7b10). Con esta resolución, se ven beneficiados los empleados que pertenecen al Estatuto Simplificado, quienes generalmente representan el grupo más desfavorecido en la Institución.

Uso de Tecnología. Los niveles de **utilización de los empleados de las tecnologías de la información y el conocimiento** se ven reflejado en el IDAC porque se dispone de una moderna y adecuada plataforma tecnológica, a través de la cual se realizan las principales actividades de la Institución (ver 7b11).

Conflictos de Interés. Durante el periodo 2013-17, los empleados reportaron 28 **casos o situaciones que representan Conflictos de Interés**, los cuales estuvieron relacionados con la puesta en vigencia del Código de Ética Institucional, donde todo el personal tuvo que completar el formulario correspondiente. Otros reportes de situaciones que pudieran representar conflictos de interés estuvieron relacionados con las evaluaciones del desempeño de los años 2013-17, donde se reflejaron 12 reportes concernientes a este aspecto. Los mismos fueron presentados por la vía telefónica y, por la misma vía, se dieron las instrucciones de lugar, lo que permitió que las situaciones se conciliaran de manera inmediata.