

3. DESARROLLO DE LAS PERSONAS

La gestión de las personas en instituciones públicas del país, está regida por la Ley No.41-08 de función pública la cual matiza, aunque no impide, la aplicación de los diferentes subcriterios, y que debe tomarse en cuenta en la valoración del Relatorio. La Junta de Aviación Civil está comprometida con el desarrollo profesional de sus colaboradores, y la principal herramienta para cumplir esto es su Plan Operativo de Recursos Humanos y Plan Anual de Capacitación, este último tiene como objetivo eliminar las brechas identificadas por el P-DRH-02 en cumplimiento con el Manual de Cargos por Competencias.

A partir del 2010 se documentan los procesos de Recursos Humanos, de Reclutamiento y Selección de Personal, Evaluación de Desempeño y Capacitación y Desarrollo.

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

Luego de definir los propósitos y objetivos estratégicos, la institución se guía del Manual de Cargos, elaborado por el área de RRHH en conjunto con el MAP, con el fin de establecer un enlace entre los perfiles de los colaboradores y el Plan Estratégico. Desde el año 2010 la Institución cuenta con un Manual de Cargos por Competencias, donde se definen los objetivos, tareas típicas, junto a las competencias educativas, formativas, experiencia, habilidades, características y periodo probatorio de cada cargo. Actualmente este manual está internamente aprobado por el Presidente de la JAC y en proceso de revisión por el MAP para su aprobación en la versión 4, de julio del 2017, acorde a las nuevas reestructuraciones que se están haciendo en la JAC.

Este manual, es elaborado a partir del Manual de Cargos Comunes del MAP; los cargos que son propios de la naturaleza de la institución son agregados posteriormente después de un levantamiento de las tareas a realizar y el perfil requerido, luego es sometido al MAP para su revisión y aprobación. La eficacia del cumplimiento de este manual se mide mediante la Evaluación Basada en Resultados, Competencias y el Régimen Ético y Disciplinario.

Para asegurar el involucramiento de todos los colaboradores, la organización ha establecido el Procedimiento P-DPD-01 “Planificación Estratégica”. Se elabora un plan Estratégico cada 4 años y un Plan Operativo anualmente. El Plan Estratégico es trabajado por el Comité de Gestión, se asocia más en proyectos de innovación y mejora de cada área de la institución, mientras que el Plan Operativo se enfoca más en las tareas diarias realizadas por las distintas áreas y es desarrollado por los colaboradores de las distintas áreas. Luego de ser elaborado el Plan Estratégico y los Planes Operativos se remiten junto con su respectivo presupuesto al Presidente de la JAC para su aprobación.

Los principios de igualdad de todas las organizaciones públicas de nuestro país son regidos por la Ley No.41-08 de Función Pública. Además la Junta de Aviación Civil cuenta desde el 2010 con un proceso de Reclutamiento y Selección de Personal documentado el cual estandariza dicho proceso, haciéndolo a la vez un proceso transparente y justo para todos los participantes, a través de un llamado a concurso ya sea interno o externo sin importar las preferencias religiosas, políticas o culturales, de igual modo este proceso le da la potestad al presidente de la JAC a designar internamente sin llamar a concurso a cualquier personal calificado a ocupar puesto en la JAC y la CIAA, esto es producto de la naturaleza de la Institución.

A partir de lo anterior, tenemos que desde el año 2015 al 2017, 51 de nuestros colaboradores han ingresado a laborar a la JAC ocupando diferentes puestos de los cuales 34 fueron hombres y 17 fueron mujeres, una fue trasladada de otra institución y los 50 restante fueron designado internamente por el Presidente de la JAC, tal y como está establecido en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Esto equivale alrededor del 37% de nuestro personal.

En la institución tenemos documentados la mayoría de nuestros procesos como son los procesos operacionales, los procesos de apoyo y los procesos estratégicos, lo que permite la realización de los trabajos organizados, en procura de la mejora continua, además contamos con herramientas tecnológicas de apoyo del trabajo como la creación de una intranet donde tenemos albergados todos los procesos antes mencionados, la documentación de referencia de los mismos, así como su medición y seguimiento, todo esto se puede ver en nuestro mapa de proceso. **(Ver criterio 5)**

En el 2012 se organizó una Comisión de Emergencias, de acuerdo al Plan de Emergencias y Evacuación (ACUARIO) con funciones y responsabilidades para asegurar la integridad física de los colaboradores y se tomaron medidas para mejorar significativamente la seguridad de la planta física, este Plan asegura de que todos los colaboradores conozcan el proceder en casos de emergencia.

El Plan Acuario, se encuentra en la versión 2.0 del 2017, conllevó diversos entrenamientos como son: entrenamiento con el Cuerpo de Bomberos, dos entrenamientos de incendios y terremotos, simulacros, instalación de señalizaciones, usos de los extintores y botiquines en la institución.

La JAC desde el 2012 implementó un sistema de Evaluación de Clima Organizacional, en el que se midieron 8 criterios de la satisfacción de los colaboradores como son los objetivos organizacionales, competencias y reconocimiento, comunicación interna,

imagen institucional, superación y estilos de liderazgo, ambiente y condiciones de trabajo y la colaboración entre áreas y compañeros de trabajo.

Esta evaluación de Clima excluye al personal militar que presta servicio en la Institución, debido a que ellos pertenecen a sus diferentes cuerpos castrenses y son excluidos de la Ley No.41-08 de Función Pública.

Desde el 2015, el MAP ha implementado un sistema más rápido, tecnológico e innovador, en el que se contesta la encuesta online, respecto a esto, la JAC fue seleccionada entre otras instituciones como modelo piloto de este innovador sistema. Esta encuesta pasó de 8 a 18 criterios, teniendo un mayor espectro o alcance en la evaluación.

Los criterios que fueron medidos en la encuesta correspondiente a los años 2015, 2016 y 2017 fueron: 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 Familiar, 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 y Uso de la Tecnología.

Luego de obtener los resultados, estos son socializados con todo el personal de la JAC, con el acompañamiento del MAP y se realiza un Plan de Acción de mejora donde participan todos los colaboradores de la JAC en la elaboración de dicho plan. Esta evaluación es realizada por las áreas de Recursos Humanos y el MAP. **(Ver subcriterio 7.a., Gráfico 7.a.1 y 7.a.2).**

3. b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal.

La JAC se rige por la Ley No.41-08 de Función Pública, conforme a esto, contamos con 40 colaboradores incorporados al sistema de carrera administrativa, por cumplir con el perfil de puesto al momento de la aprobación de la ley y se llegó a un acuerdo con el MAP para incorporar a los colaboradores que entraron a laborar en la administración pública hasta el año 2010, el personal restante que no es de carrera administrativa está a la espera de un proyecto de ley que se encuentra en el senado para su aprobación y así poder incorporarse al sistema de carrera. De igual modo 4 de nuestros colaboradores han sido promovidos a otros puestos por su desempeño y dedicación al trabajo.

El proceso de capacitación y desarrollo establece la metodología para proveer al personal de la JAC y la CIAA, las capacitaciones y los entrenamientos necesarios, a fin de desarrollar las competencias para realizar las tareas que le son asignadas.

La institución se ha establecido como meta, la gestión del conocimiento entre los colaboradores. En vista de eso, el Dpto. de RRHH ha identificado una serie de medidas de implementación:

- Formar facilitadores internos con el fin de disminuir costos de capacitaciones.
- Impartir clases de inglés a colaboradores que ocupan cargos técnicos mediante facilitadores internos.
- Motivar a cada colaborador que reciba una capacitación, a compartir sus conocimientos adquiridos con sus compañeros.
- Acuerdo con la Academia Superior de Ciencias Aeronáuticas (ASCA) con el propósito de compartir conocimientos mutuamente.

En el proceso P-DRH-03, Capacitación y Desarrollo, se han establecido la metodología para proveer las capacitaciones y entrenamientos necesarios. Los insumos para detectar las brechas de capacitación en cada uno de los colaboradores son los siguientes:

- Formulario Detección de necesidades, el cual contaba con dos formularios, un primer formulario completado por el colaborador y un segundo por el supervisor, en el año 2017 el proceso fue modificado y solo se está utilizando un formulario completado por supervisor, con esto buscamos que la capacitación sean más enfocada a sus funciones.
- Resultado de la Evaluación Basada en Resultados, Competencias y en el Régimen Ético y Disciplinario.
- Proceso de Reclutamiento.
- Perfiles de Cargo.
- Evaluación Efecto e Impacto de Capacitación.
- De igual modo también se incluyen las necesidades derivadas de nuestro Plan Estratégico.

Luego de recopilados los datos de los insumos, se elabora un plan de capacitación anual con el fin de formar a los colaboradores de la institución.

En 2015 debido a una reestructuración de la institución, se detuvieron varios de los planes que se ejecutarían, entre los que se vio afectado el Plan de Capacitación. Pero conjuntamente con el INAP hicimos un Plan trimestral de Capacitación correspondientes a los meses de octubre, noviembre y diciembre 2015, donde le fue impartido el módulo de Inducción a la Administración Pública cerrando estas brechas de los colaboradores de nuevo ingreso sobre la formación establecida en el perfil de cargo.

Después de concluir cada capacitación, la misma es evaluada por los colaboradores que participaron, se le entrega un formulario para evaluar el evento de capacitación que tiene como propósito valorar la eficiencia, eficacia y grado de satisfacción del participante en

la capacitación y 3 meses después de la conclusión de la capacitación, el superior inmediato del participante evalúa el Efecto-Impacto de la capacitación. Además, en la encuesta de clima laboral se mide también la formación. **(Ver Criterio 7, gráfico 7.b.2)**

El Plan de Capacitación y Desarrollo ya mencionado, se elabora anualmente, el cual está relacionado con los objetivos estratégicos de la institución. Esta periodicidad anual del proyecto se debe a la alineación de las capacitaciones con los mismos objetivos estratégicos de la institución y tiene como fin también desarrollar a los colaboradores, actualizarlo con los objetivos institucionales ya sean para ocupar otros puestos.

Las Capacitaciones se pueden impartir individuales o grupales. Para su promoción se toma en cuenta las necesidades del personal de cada área y se le da prioridad al colaborador interno de las áreas donde está la necesidad, esta promoción se hace mediante el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. De igual modo la institución cuenta con un proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso el cual se imparte conjuntamente con el INAP, donde se le explica lo concerniente a sus funciones, la naturaleza de la JAC y la introducción a la Administración Pública.

En la JAC, contamos con dos tipos de colaboradores públicos, los de carrera administrativa y los de libre nombramiento y remoción, para promocionar los de carrera administrativa se toma en cuenta la Ley No.41-08, de Función Pública y para el que no es de carrera administrativa se toma en cuenta su evaluación, de igual modo la JAC le da un bono por desempeño del 50% de su salario a los colaboradores que no son de carrera administrativa con el fin de incentivar la productividad de los mismos.

3. c. Comunicación, implicación y delegación de las Personas en la Organización.

Desde febrero del 2012 en la Institución contamos con una Política de Comunicación Interna con el fin de mantener una comunicación estándar en la JAC, en la cual se establecía comunicación ascendente, descendente y horizontal.

En el 2017 se actualizó y se buscó procurar la transversalidad y la colaboración entre los integrantes de esta organización, como una vía expedita para potenciar la fortaleza que requiere el sector. Para ello, es necesario que todos los que operan al interior de la Organización se constituyan en portavoces y coprotagonistas del relato que se pretende comunicar. En su elaboración para la versión 2.0 de julio del 2017, el presidente de la JAC designó una comisión. En esta política se estableció que se comunica, quien comunica, cuando se comunica y como se comunica. A continuación, citamos los canales establecidos en la Política de Comunicación Interna:

- Correo institucional.
- Página o portal institucional.
- Intranet.
- Revista institucional.
- Manual de bienvenida / proceso de inducción.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones con la Dirección.
- Comunicaciones escritas: boletines internos, notas informativas, oficios, memorándums, circulares, etc.
- Comunicaciones al Personal.
- Sugerencias: recibidos a través de encuestas de opinión, buzones a disposición de colaboradores y clientes, quejas o reclamos.
- Encuestas de opinión y/o de clima laboral.
- Mural de anuncios / medios electrónicos para colocar anuncios.
- Redes sociales.
- Teléfonos.
- Programas de formación.
- Reuniones.
- Comisiones.
- Comités.

La institución elabora anualmente una encuesta que estudia el estado del clima organizacional, en este se mide la comunicación interna. En el año 2013, se detectó una pobre comunicación interna entre las distintas áreas, pues como plan de acción, se impartió la capacitación de Trabajo en Equipo y Gestión del Tiempo, dirigida a la totalidad de los encargados lo que resultó en una mejora en la puntuación en 2015. **(Ver Criterio 7, gráfico 7.a.2)**

El principal método para promover la innovación en nuestra institución es brindando las herramientas necesarias en cuanto a conocimiento y recursos, esto se ejecuta a través de las capacitaciones y proveyendo a nuestros colaboradores de los equipos que necesitan.

La Institución considera el apoderamiento a los colaboradores para que actúen con independencia, esto lo podemos ver en los dueños de procesos ya que ellos tienen la autonomía de cambiar, actualizar los procesos las veces que entiendan necesarias las mejoras de los mismos.

Desde el 2010 contamos con un Sistema de Gestión y la herramienta de autoevaluación CAF. Se ha conformado un equipo de Evaluadores integrado por 19 colaboradores los cuales representan todas las áreas de la institución y tienen como objetivo asumir el compromiso de evaluar la institución mediante las distintas fases y luego completar de forma objetiva e imparcial el formulario de autoevaluación, atendiendo a la realidad de la organización lo cual nos ha llevado a lograr varios reconocimientos en 2 evaluaciones externas realizadas, 2013-2014, además de 8 auditorías externas desde el 2010 al 2017 y 23 auditorías internas de la norma ISO 9001. **(Ver Criterio 8, Tabla 8.b.1)**

La JAC involucra a todo el personal a través de los equipos de mejora que están conformados por los Dueños de Proceso, auditores de calidad, evaluadores CAF y el Comité de Gestión. **(Ver Criterio 2 y 7)**

3. d. Atención y Reconocimiento de las Personas

Los objetivos estratégicos fueron revisados y actualizados en el Plan Estratégico 2017-2020, y su ejecución es medida anualmente a través de los POA, basado en esto se han establecido reconocimientos e incentivos, sin detrimento de lo establecido por ley, regidos por el Manual Interno del Personal. Se le otorga beneficios al personal cuando la institución logra reconocimientos, tanto nacionales como internacionales, como la certificación o recertificación de la norma ISO 9001, el gran premio de calidad o Auditoria de la OACI entre otros.

También se les otorgan certificados de reconocimiento juntamente con el MAP a los colaboradores con mayor puntuación en su evaluación de desempeño. **(Ver criterios 1 y 7)**

A los colaboradores de Carrera Administrativa se les entrega un 100% del salario al obtener un 85 por ciento o más en su evaluación de cumplimiento de metas según lo establece la Ley No. 41-08 de función pública. En cuanto al personal que no pertenece al sistema de carrera administrativa la institución de manera administrativa ha decidido otorgar un bono por valor de la mitad del salario, con puntuación mayor o igual de 85 por ciento en su evaluación.

Como apoyo a la dedicación de nuestros colaboradores, además de los beneficios antes mencionados, se compensan con pagos de horas extras, dietas y transporte. **(Ver criterio 7, Tabla 7.b.6)**

La institución colabora con las campañas sobre prevención de enfermedades en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, en estos eventos participan un promedio de 50 empleados, con el fin de que no se vean afectados los trabajos diarios.

Al ser la JAC una Institución Pública, los beneficios de pensión están normados en las leyes dominicanas de igual modo lo de seguro médico. Como medida de complementar la Institución les aporta a sus colaboradores y familiares un Seguro Médico privado, Seguro Funerario, Seguro de Enfermedades Graves y una compensación de 6 meses de salario del empleado a los herederos legales del mismo en caso de fallecimiento. Los cuales se les otorga a todos los colaboradores y familia directa. De igual modo la JAC permite a sus colaboradores permisos para citas médicas ya sean para sus hijos o familiares directos, también se han realizado jornadas médicas cardiovasculares, charlas para la prevención de enfermedades y fomentar la salud de sus colaboradores.

La Institución facilita la oportunidad a los colaboradores, de optar por un programa de préstamos llamado “Empleado Feliz” en alianza con el Banco de Reservas; este consiste en otorgarle un préstamo de consumo al empleado, préstamos para vacacionar, ya sea fuera o dentro del país, préstamo de dinero, préstamos escolar y avance del sueldo. Este programa les otorga una tasa de interés preferencial por debajo del promedio del mercado; y las cuotas se le descuentan de su mismo salario. Todos los colaboradores de la JAC pueden beneficiarse de estos programas sin distinción de género, credo o preferencia política.

Se otorgan, además, ayudas económicas a los colaboradores para cubrir gastos de enfermedades de familiares, gastos médicos, últimos gastos para muerte de familiares de empleados entre otros.

Para la motivación de sus colaboradores a la mejora continua, la Junta de Aviación Civil concede varios beneficios.

Entre los cuales están: Bono Escolar para los colaboradores que tienen hijos en edad escolar entre 5 a 18 años, Salario 14, Bonos por resultados, Por Cumplimientos de Metas. Estas bonificaciones son entregadas a todos los colaboradores de la institución, entre otros beneficios. **(Ver Criterio 7, tabla 7.b.6)**

La JAC facilita a los colaboradores pertenecer a la Cooperativa Aeronáutica, donde además de incentivar la cultura del ahorro, pueden beneficiarse de Préstamos, Compras de Artículos y más.

De igual modo se facilita la aplicación a un programa de préstamos en alianza con el Banco Atlántico.

Adicionalmente se otorgan los beneficios de:

- El día de su cumpleaños no laborable.
- Facilidad de acceder a programas de gimnasio (Gold Gym).
- Incentivo para la Secretaria en su Día.
- Regalos para las mujeres (Regalo por día de las madres, día de la mujer).

El 8 de agosto del 2017 la ARL (Administradora de Riesgos Laborales) realizó una evaluación total a la infraestructura de la Junta de Aviación Civil y luego de citar los resultados, se elaboró un plan de acción para implementar las mejoras, de estas se han implementado la mayoría quedando algunas pendientes.

El plan de acción se dividió en 3 plazos (corto, mediano y largo). Corto plazo se realizaron cambios de bombillas, lámparas y organización del cableado en las oficinas; Mediano plazo compra de sillas ergonómicas para el personal y Largo plazo compra de un nuevo edificio, para mejorar las condiciones físicas de la institución.

En el 2014 se impartió un entrenamiento de Brigada de Emergencia precisamente a la Comisión de Emergencia, con el fin de recibir los conocimientos más importantes para gestionar situaciones de emergencia.

La JAC ha planeado y ejecutado varias recomendaciones dadas tanto por la ARL como por la Comisión de Emergencia, por lo que se ha creado un ambiente de trabajo seguro; dentro de las recomendaciones están:

- Plan de Mantenimiento preventivo de accidentes laborales
- Investigar por qué ocurren los accidentes
- Cambio de las sillas.
- Espacio de trabajos (Profundidad de los escritorios)
- Distancia del monitor de la computadora con el personal.
- Mejorar la Iluminación.