

7. RESULTADOS DEL DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Una de las herramientas para identificar las necesidades y expectativas de los colaboradores, es la encuesta que mide el clima organizacional. Este es medido anualmente, dirigido por el área de RRHH y con asesoría del MAP. La misma muestra las necesidades y expectativas de salarios, compensación, equipos y tecnología, capacitación, espacio y ergonomía, entre otros.

Otra de las herramientas utilizadas es la Detección de Necesidades de Capacitación. Ésta consiste en la recopilación de data referente a las necesidades de capacitación de todo el personal, se involucra tanto el colaborador como su supervisor y es remitida al área de RRHH, con el fin de ser considerado a ser incluido en el Plan Anual de Capacitación.

También contamos con un buzón de sugerencias, donde todo el personal puede hacer sugerencias de mejoras, quejas o hasta expresar agradecimientos, tanto de forma anónima como con firma. Otro método de identificar necesidades y quizás el más importante es, el hecho de que el Liderazgo de la JAC tiene una política de puertas abiertas. **(Ver criterio 1)**

Gráfico 7.1

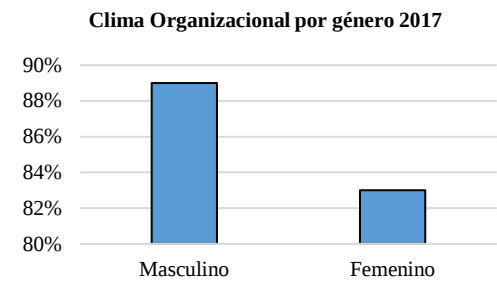


Gráfico 7.2

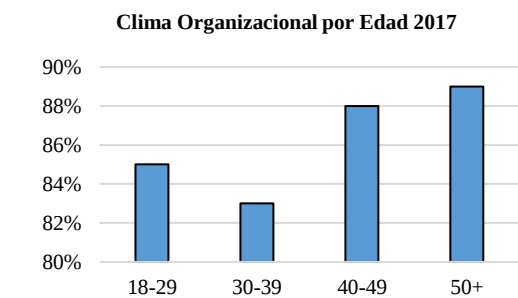


Gráfico 7.3

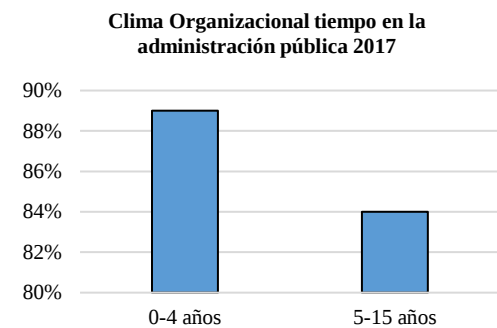
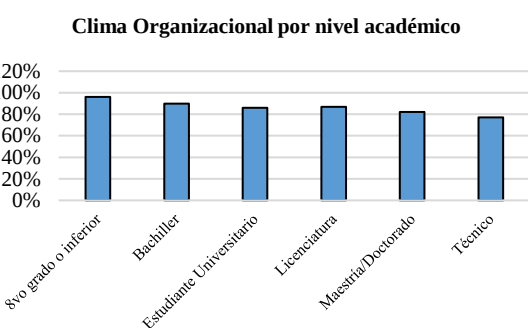


Gráfico 7.4



El área de RRHH de la institución, desde el 2017, ha implementado una herramienta que tiene como propósito medir la percepción de los colaboradores con los servicios suministrados por la misma, contando con la asesoría del área de Planificación para la formulación de las preguntas.

Grafico 7.5

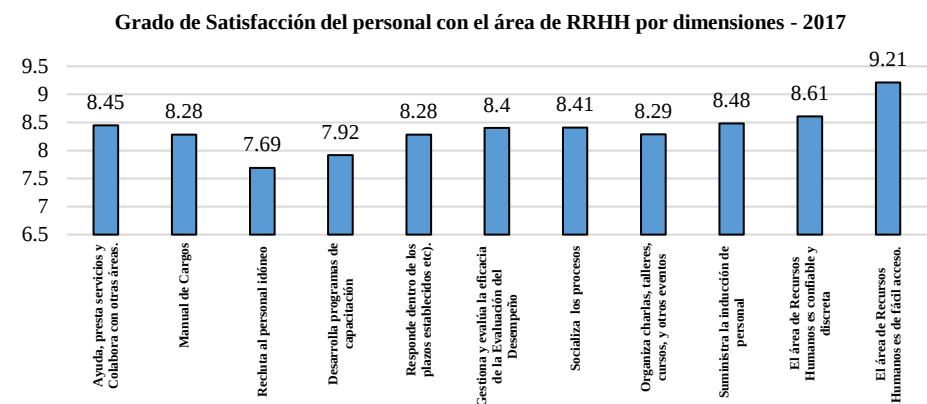
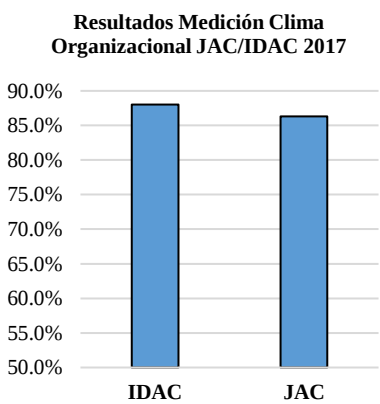


Grafico 7.6



El IDAC es una institución del sector de la aviación, pero en magnitud, mucho más grande, tanto en espacio físico como cantidad de colaboradores y maneja asuntos muy distintos a los de la JAC. No obstante, es la institución más comparable a la nuestra. El gráfico 7.6 muestra resultados similares entre el clima organizacional de la JAC y el IDAC, ambos superando el 85%, cifra fijada como benchmarking en cuanto a objetivos.

7. a. Medidas de Percepción

1. Desarrollo de carrera;

Por la naturaleza de la institución, la cual es muy puntual y técnica, no abundan personas con las competencias necesarias para hacer las tareas requeridas. Por esa razón, es profusamente relevante el desarrollo de la carrera profesional, así la retención de colaboradores se mantiene en buen estado (**Ver gráfico 7.b.3**). Sin embargo, la medición del clima organizacional del 2017 concluyó que esta es un área de mejora (**Ver gráfico 7.a.2**) y mediante el plan de acción, se tomaron las decisiones de lugar para mejorarlo.

2. Comunicación;

La institución cuenta con una política de comunicación interna, que tiene como objetivo garantizar y promover el flujo de información dentro de la institución, a todos los niveles, mediante el uso oportuno de los canales adecuados, a fin de que todos los que forman parte de ella sean debidamente edificados sobre lo que acontece hacia lo interno (**Ver criterio 3**). Como se pudo observar en los resultados de la medición del clima organizacional, la comunicación interna ha reflejado mejoras de una puntuación de 83% en el 2015 a un 91% en el 2017. (**Ver gráfico 7.a.2**)

3. Delegación y 6. Liderazgo;

La delegación es responsabilidad de los líderes de la institución, y mediante talleres como Comunicación interna, liderazgo y Coaching, enfatizamos a dichos líderes la importancia de la delegación. Este resultado queda reflejado en el **Gráfico 7.a.2**.

4. Igualdad de oportunidades y 7. Oportunidad de aprender y conseguir;

La institución vela por que todos los colaboradores tengan las mismas oportunidades, tanto en capacitaciones como en proyectos y puestos, como queda reflejado en el **gráfico 7.a.2** en las dimensiones de equidad y género, así como en capacitación especializada y desarrollo. En este gráfico se aprecia, que estas dimensiones presentan áreas de mejoras, por esa razón, se han implementado acciones para la mejora, tales como: unas elecciones abiertas internas para seleccionar la Comisión de Ética, un curso/concurso para elegir facilitadores aeroportuarios nuevos y la selección de nuevos auditores internos.

5. Involucración;

La institución involucra a todas las áreas de trabajo en la elaboración del PE, mientras que, para los POA, cada área individualmente es responsable de elaborarlo. Se puede visualizar el grado de satisfacción de las personas en cuanto a este tema mediante la dimensión colaboración y trabajo en equipo del **gráfico 7.a.2**.

8. Reconocimiento;

En el 2017, la JAC otorgó placas de reconocimiento a los colaboradores que le han dedicado 10 o más años a la institución. También, en el 2016, posterior a recibir los resultados de la medición de la evaluación de desempeño, se le entregó un reconocimiento mediante un certificado, a los colaboradores que obtuvieron las más altas calificaciones. (**Ver gráfico 7.a.2**)

9. Fijación de objetivos grupales e individuales y apreciación;

En cuanto a los objetivos grupales, estos quedan plasmados en el POA, mientras que los objetivos individuales se establecen mediante la Evaluación Basada en Resultados, Competencias y en el Régimen Ético y Disciplinario, donde el encargado establece las metas y posteriormente mide su cumplimiento y eficiencia.

10. Misión, visión, valores, política y estrategia de la organización; (**Ver subcriterio 1.a.**)

11. Formación. (**Ver criterio 3 y gráfico 7.a.2**)

12. Administración;

El Liderazgo de la institución es capaz de hacer el mejor uso de los colaboradores de los cuales dispone y que contribuyan en el logro de objetivos y metas organizacionales (ver dimensiones Enfoque a resultados y productividad del **Gráfico 7.a.2**).

13. Condiciones de empleo;

La institución le da prioridad a proveer a todos los colaboradores las herramientas necesarias para cumplir las metas y objetivos identificados, como es la infraestructura y los equipos. Medimos el grado de satisfacción de los colaboradores con este tema (ver dimensiones uso de la tecnología y calidad de vida laboral del **Gráfico 7.a.2**).

14. Riesgos para la salud, cumplimiento de normas laborales en seguridad e higiene y 15. Condiciones de salud y seguridad;

La ARL hace anualmente una evaluación completa a toda la institución en que mide los riesgos, seguridad e higiene de las condiciones de trabajo de todos los colaboradores y luego nos remite un informe con todos los detalles identificados y un plan de acción. Dicho plan se analiza y luego se elabora un cronograma de ejecución y seguimiento con el fin de eliminar las brechas identificadas.

16. Seguridad en el empleo;

Por la naturaleza de la institución, que es pública, cada vez que se designa un nuevo Presidente de la JAC, incrementa la rotación de personal y, por ende, disminuye la seguridad de permanencia en el empleo **(Ver gráfico 7.b.10)**. Sin embargo, la mayoría de los cambios es en la alta gerencia, pese a esta situación, el 62% de los colaboradores tienen más de 4 años en la institución.

17. Instalaciones y servicios;

La institución previa al 2007 se localizaba en las instalaciones del IDAC. A partir de ese momento, adquiere una edificación en la zona de Gascue. En cuanto al dimensionamiento y distribución, debido a limitaciones de espacio, nos hemos visto obligados a arrendar un local en Malecón Center y en la actualidad se está estudiando el traslado a otra edificación más espaciosa. La inconformidad de espacios ha sido resaltada en los resultados de la medición del clima organizacional **(Ver gráfico 7.a.2)** y el informe final realizado por la ARL.

18. Remuneración y beneficios;

Sueldos fijos mensuales, Sueldo 14, Bono por desempeño, Bono por logros en sistemas de calidad (certificación ISO o modelo CAF), Incentivos a las secretarías, Bono navideño, Bono escolar, entre otros. Para la percepción de los colaboradores, **ver 7.a.2**.

19. Relaciones con los compañeros

Ver gráfico 7.a.2 dimensiones de comunicación y colaboración y trabajo en equipo

20. La gestión del cambio;

Por la naturaleza de la institución, que es pública, siempre existe la posibilidad de un cambio en liderazgo. **Ver gráfica 7.a.2**.

21. La política medioambiental de la organización y su impacto sobre el Medio ambiente;

La institución cuenta con una propuesta de política medioambiental, cuya ejecución está en proceso y se encuentra incluida en el POA 2018 para ser aprobada en el 2do trimestre de dicho año. Luego de estar en marcha, se encuestará a los colaboradores de la JAC para determinar el grado de compromiso institucional con la conservación del medio ambiente. **(Ver subcriterio 4.c)**

22. Papel de la organización en la comunidad y la sociedad; (Ver criterio 8.b)

23. El ambiente de trabajo;

La organización, anualmente, mediante una encuesta digital suministrada, manejada y elaborada por el MAP y aplicada por el área de RRHH, mide el estado del clima organizacional. Todos los colaboradores toman parte de dicha encuesta, con el fin de identificar las fortalezas, las debilidades y realizar un plan de acción de mejora. Previo a dicha medición, se realiza una inducción a los colaboradores donde se explica su objetivo e importancia.

Desde el 2012, los resultados de la medición del Clima Organizacional han reflejado un efecto zigzag, decreciendo en los años 2013 y 2015 y creciendo en los años 2014 y 2017 **(Ver gráfico 7.a.1)**. De los posibles 135 colaboradores a encuestar, 113 completaron la encuesta, los cuales representan un 84% del total. Debido a que no es una encuesta obligatoria, nunca hemos logrado el 100%, aunque en la medición 2017, nadie se negó a completarla y los que no lo hicieron fue por estar de vacaciones, licencia o viaje.

La encuesta ha sido clasificada en 18 dimensiones, de las cuales 11 igualan o superan el 80%, cifra que el MAP califica como “de acuerdo”, las 7 que no alcanzaron dicha cifra se han identificado como áreas de mejoras para la institución.

Una vez concluido el proceso de recolecta de data, producto del llenado de la encuesta del personal, el MAP se encarga de organizar las cifras y posteriormente a remitirnos un informe con todos los resultados. Luego, el área de RRHH se encarga de reunir a todos los colaboradores con el fin de mostrarle los resultados de la medición del clima organizacional, las fortalezas, debilidades y el plan de acción.

Grafico 7.a.1

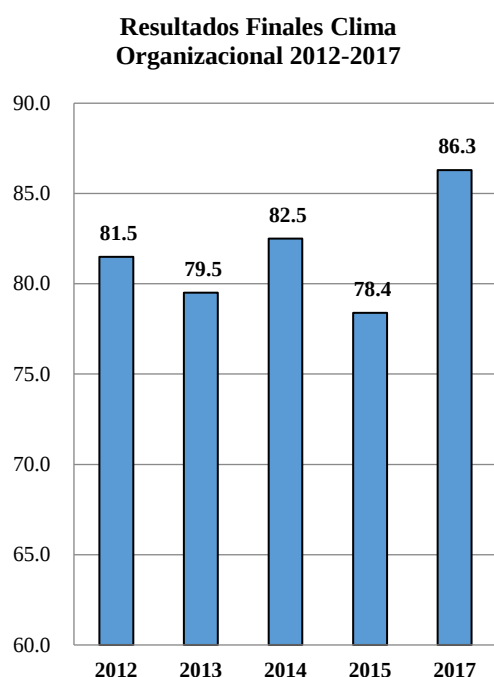
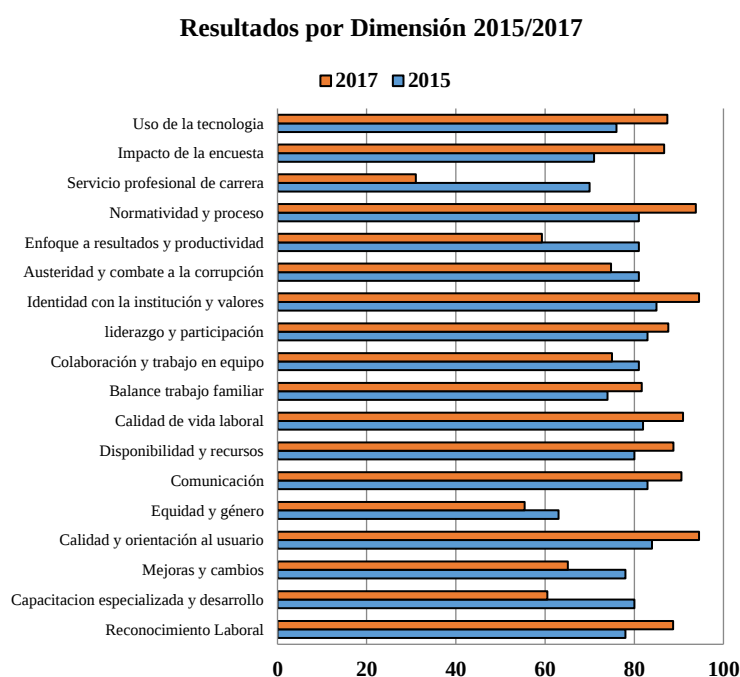


Grafico 7.a.2



24. Conciliación entre vida laboral y familiar y 25. No discriminación; (Ver subcriterio 7.b.4)

7. b. Indicadores de Rendimiento

1. Idoneidad y capacidad del personal. Formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales

Número de acciones formativas:

La organización cuenta con un proceso de Capacitación y Desarrollo que se ejecuta trimestralmente y mide el grado de satisfacción del participante y el efecto-impacto de dichas capacitaciones. Las brechas resultantes de este proceso se detectan mediante las evaluaciones de desempeño y de competencias. Se observa que la cantidad de acciones de capacitaciones ha crecido todos los años desde el 2013, cerrando el 2017 con cerca de 250. Mientras que, en cuanto al cumplimiento del plan, en el 2017, se efectuó en un 97%.

Grafico 7.b.1

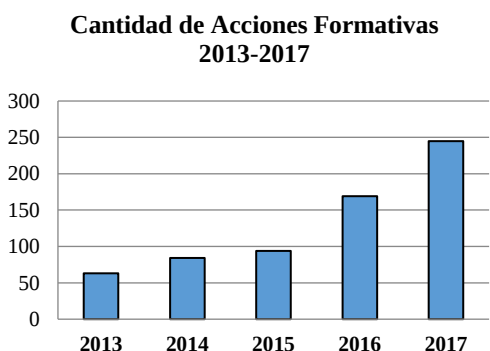


Tabla 7.b.1

Resultados Capacitación y Desarrollo					
Items	2013	2014	2015	2016	2017
Empleados que recibieron capacitaciones %	86%	91%	8%	100%	75%
Horas Anuales de Capacitación por Persona	79	87	2	17	42
Inversión en Capacitaciones	RD\$2,232,563	RD\$4,047,612	RD\$90,000	RD\$517,628	RD\$630,308
Inversión en Capacitación Por Persona	RD\$17,173.56	RD\$31,135.48	RD\$5,000	RD\$3,834	\$4,669
Promedio Evaluación Efecto Impacto De Las Capacitaciones	84%	87%		93%	86%

En la **Tabla 7.b.1**, se muestra un uso más eficiente de los fondos, en que los años 2016 y 2017 revelan que más del 75% del total de colaboradores recibieron capacitaciones, invirtiendo cerca de una quinta parte de lo que se invertía en promedio en los años 2013-2014.

Evaluación e impacto de la formación:

Gráfico 7.b.2

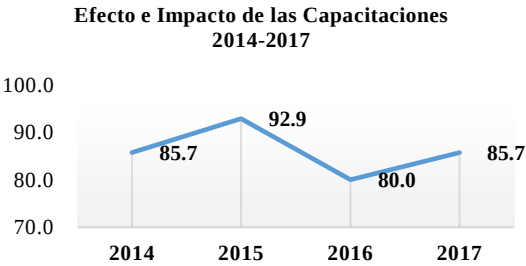
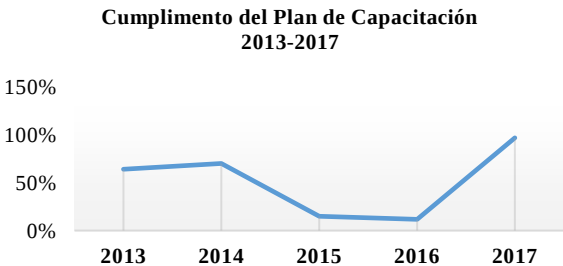


Grafico 7.b.3



Posterior a un colaborador recibir una capacitación, 3 meses después de su conclusión, el superior inmediato del mismo evalúa, mediante un formulario llamado Efecto-impacto de la capacitación, si la capacitación reflejó mejoras en las labores del colaborador.

Evaluaciones del desempeño positivas

Tabla 7.b.2

Evaluaciones De Desempeño/Competencias/Resultados			
Año	Positivas	Negativas	Total
2012	115	3	118
2013	114	1	115
2014	116	3	119
2015	114	1	115
2016	99	0	99
2017	125	1	126

La institución realizaba dos evaluaciones por año, una por desempeño y otra por competencias, en el 2017, el MAP ha implementado un nuevo modelo llamado Evaluación Basada en Resultados, Competencias y en el Régimen Ético y Disciplinario, el cual engloba ambas evaluaciones en una. (Ver tabla 7.b.2)

% objetivos individuales y grupales alcanzados

Gráfico 7.b.4

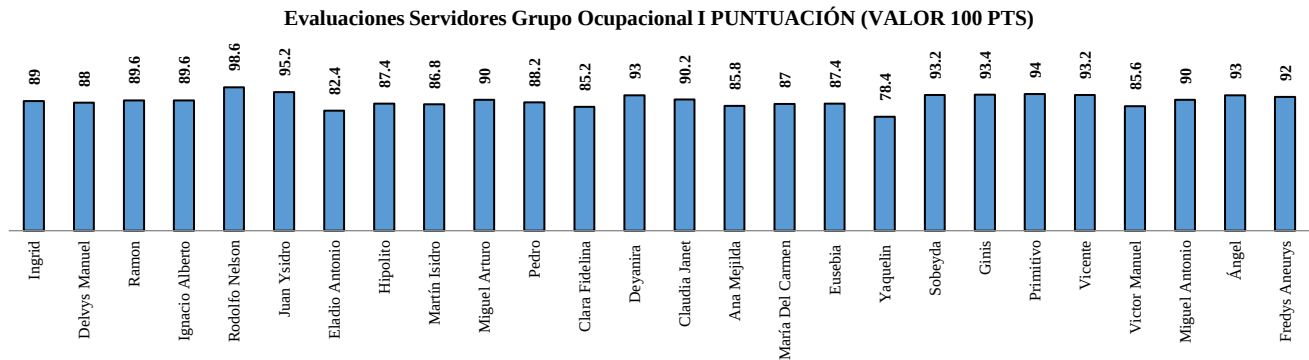


Grafico 7.b.5

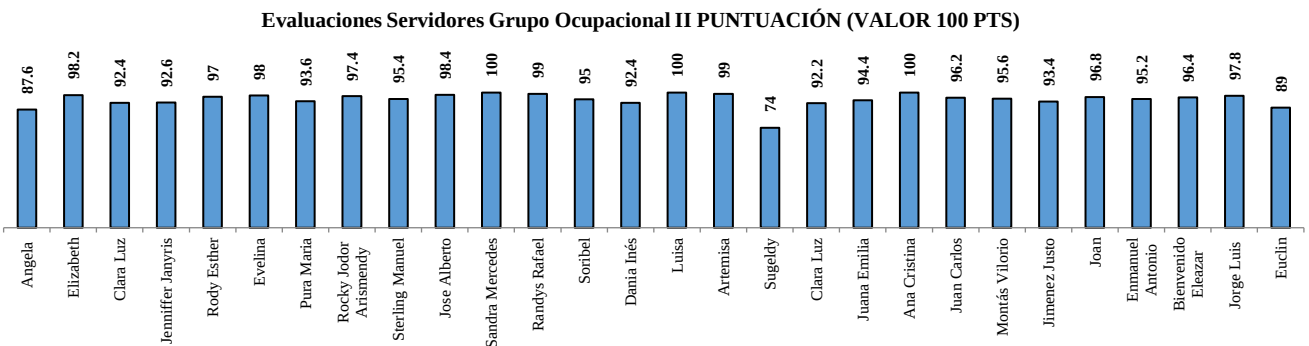


Grafico 7.b.6

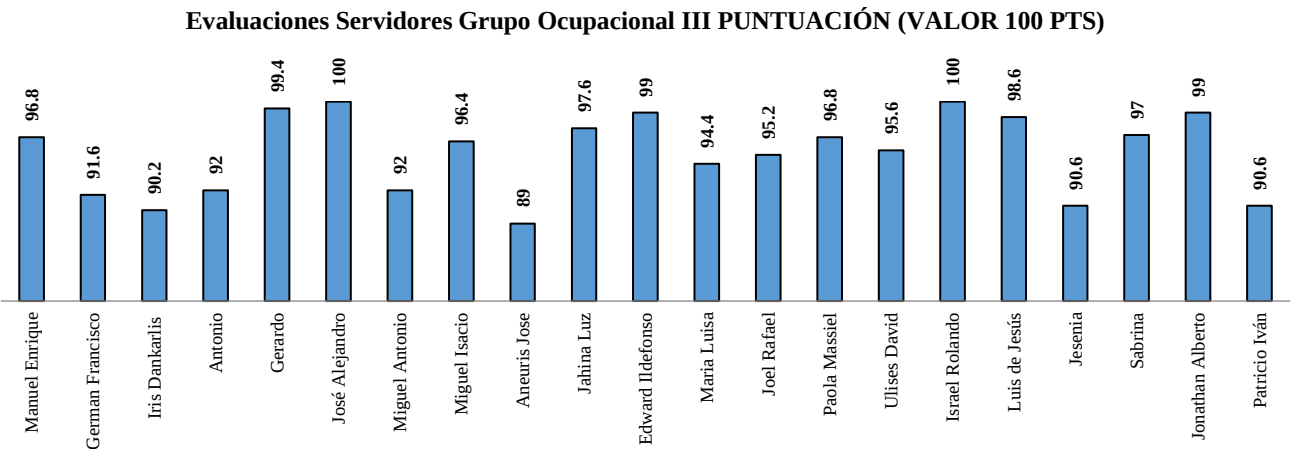


Grafico 7.b.7

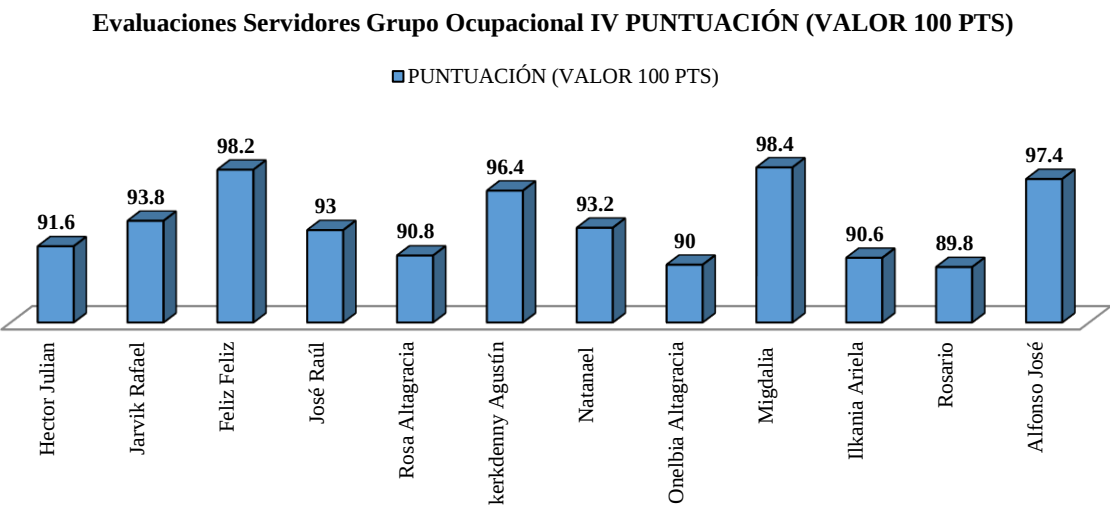


Grafico 7.b.8

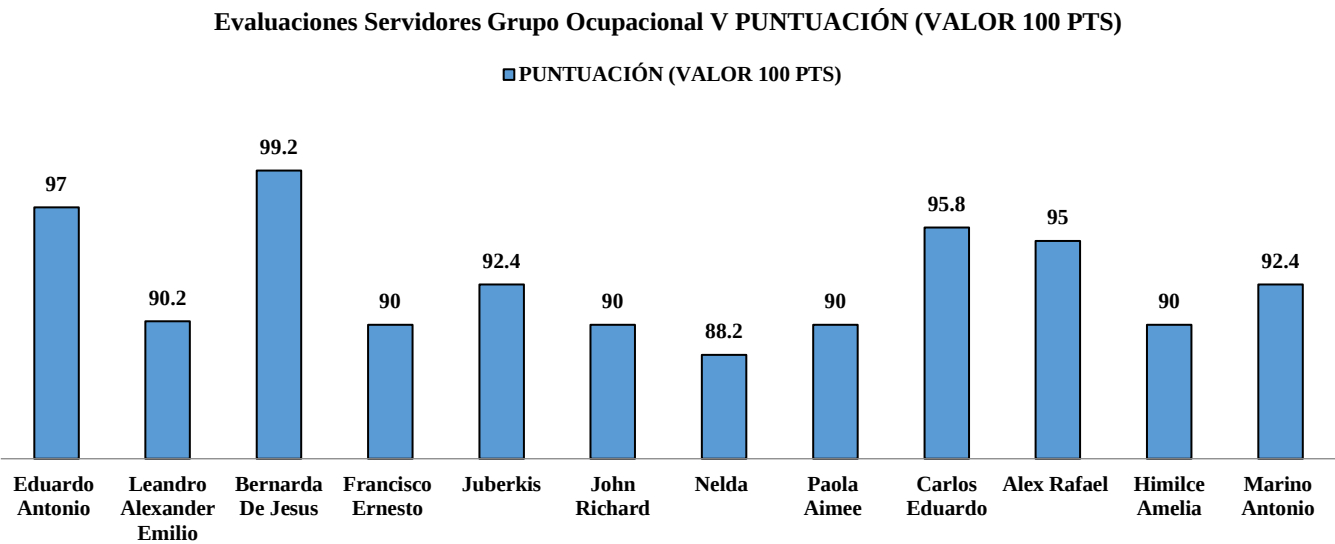


Tabla 7.b.3

Promociones en base a desempeños excelentes	
Años	Promociones
2015	7
2016	2
2017	1

Desde el 2015, se han registrado 10 promociones en la institución. A la vez, se refleja un decrecimiento de 7 promociones en el 2015, a 1 en el 2017. Esto puede influir en un descontento de los colaboradores a desarrollo profesional y oportunidades. Esto queda incluido en el plan de mejoras, resultado de la medición del clima organizacional 2017.

2. Grado de participación e implicación de las personas:

Involucración en equipos de mejoras. (Ver subcriterio 1.b)

Involucración en planes de sugerencias:

La Institución ha implementado un Buzón de sugerencias que tiene como propósito conocer las inquietudes, mejoras y diferentes propuestas que aportan cada uno de los colaboradores, el cual es revisado mensualmente por una comisión conformada por las áreas de Planificación y Desarrollo, Administrativo, Recursos Humanos y el Representante de la Dirección, los cuales evalúan la viabilidad e idoneidad de las propuestas en un plazo de 30 días calendario desde la recepción para dar respuestas a las mismas. (Ver criterio 7).

Tabla 7.b.4

Años	No. De Quejas	No. De Sugerencias	No. De Reconocimientos	Acciones Tomadas
2014	18	7	1	2
2015	11	2	0	1
2016	15	7	0	0
2017	9	6	0	2

Ventajas medibles del trabajo en equipo

Se puede observar en la **gráfica 7.a.2**, que tanto el trabajo en equipo, como las ventajas que podría traer el mismo ha reflejado cifras de decrecimiento en el 2017, comparado con el 2015. Eso fue identificado como un área de mejora y entre las medidas en el plan de acción, es un taller a los encargados de trabajo en equipo y comunicación efectiva.

Apreciación de individuos y equipos

La retribución variable es un incentivo para los colaboradores como complemento a su salario fijo. La institución otorga una serie de retribuciones variables, con el fin de reconocer el buen desempeño y a la vez, mantener un alto nivel de motivación al personal, entre las cuales están: Bono por desempeño, Bono por logros en Sistemas de Gestión e Incentivos a las secretarías.

***Estas retribuciones están avaladas por la Ley No.41-08 de Función Pública y el reglamento interno del personal.

(Ver subcriterio 7.a.8)

Proporción de respuestas a las encuestas entre el personal.

Grafico 7.b.9

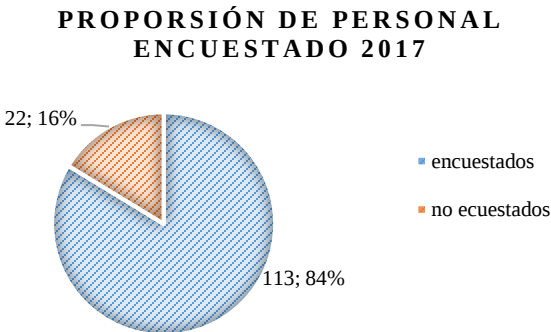


Tabla 7.b.5

Descripción	Absentismo				
	2013	2014	2015	2016	2017
Horas Laborables	265,680	275,520	255,840	203,976	172,520
Horas Ausentes	23,967	22,391	20,719	16,024	13,088
Absentismo	9.02%	8.13%	8.10%	7.86%	7.59%

La JAC vela por tener un personal altamente motivado. Por esa razón, anualmente, mide el absentismo. Este estudio es elaborado por el área de RRHH y sus insumos provienen del sistema electrónico de ponche. Se visualiza una mejora continua desde el 2013 en cuanto al absentismo, donde el 2017 reflejó la mejor cifra con 7.59%.

Niveles de accidentes

En los últimos años no se han reportado accidentes laborales. En el caso de que ocurriera, los mismos están regulados por la seguridad social y la ARL.

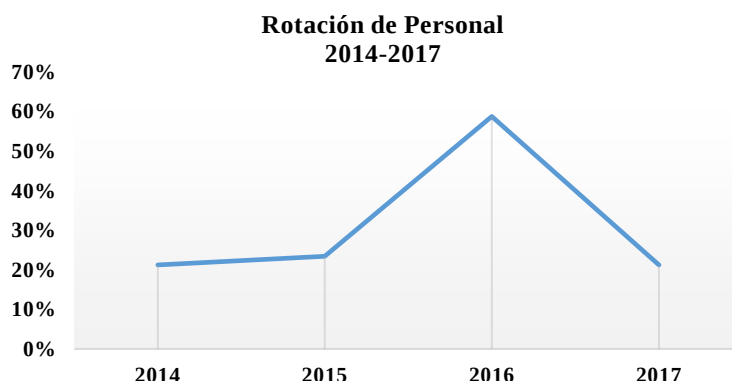
Quejas y reclamaciones

Desde el 2014 se implementó el buzón de sugerencias en la institución. La tabla 7.b.4 muestra resultados del buzón de sugerencias en los años 2014-2017. Las acciones tomadas nunca han sobrepasado el 10%, debido a que la mayoría de las quejas/sugerencias no eran problemas reales institucionales, sino personales. Las acciones más notables obtenidas de esta herramienta ha sido el cambio de suplidor de almuerzo a los colaboradores y ahorro de materiales gastables en las oficinas.

Rotación de personal

Desde el 2014, la rotación de personal en la JAC se ha mantenido en un 20% aproximadamente. Solo en el 2016 se elevó a cerca de un 60%, esto se debió al cambio de liderazgo en la institución.

Gráfico 7.b.10



3. Servicios prestados al personal de la organización:

Para los fines de mantener un clima agradable en la institución, se ha otorgado a todos sus servidores una serie de beneficios sociales.

La institución ofrece a todo el personal los siguientes beneficios sociales: Plan de pensiones; seguros médico, de vida, accidentes o invalidez y Dental; dietas y viáticos; uniforme y material de trabajo; material de trabajo como computadoras, vehículos, teléfonos móviles de empresa, combustibles y un plan corporativo a gimnasio Golds Gym con precios preferenciales a los colaboradores.

Tabla 7.b.6

Descripción	Costo Anual
Almuerzo	RD\$4,800,000.00
Transporte	RD\$326,000.00
Uniformes	RD\$1,200,000.00
Bono Escolar	RD\$1,700,000.00
ARL(Riesgos Laborales)	RD\$59,000.00
Promedio por servidor	RD\$60,000.00
Total	RD\$8,100,000.00

La institución posee una nómina total de 8.1 millones de pesos mensual. En adición a eso, se le otorga una serie de beneficios sociales a los colaboradores, algunos que son por ley, otros son una manera de compensarlos **(Ver tabla 7.b.7)**

Tabla 7.b.7

Nómina JAC	8,100,000
Aportes JAC:	
INAVI	15,600
SFS	575,000
Complementario	255,000
SVDS	575,000
Total aportes	1,420,600
Índice aportes	17.50 %

4. Política de conciliación de la vida laboral y familiar y no discriminación

La institución no cuenta con una política de conciliación de la vida laboral y familiar y no discriminación, no obstante, ha creado una serie de condiciones de trabajo a todo el personal que le permite compartir con sus respectivas familias, como son: Horario laboral de lunes a viernes hasta las 4pm, día de cumpleaños libre, vacaciones colectivas navideñas, respecto a igualdad de género y la no discriminación **(Ver gráfico 7.a.2)**

5. Ratios de exactitud de la administración de personal

La administración de personal de la JAC es regido y estandarizado por el proceso Reclutamiento y Selección de Personal (D-PRH-01), que tiene como objetivo administrar el personal de la manera más eficaz y que los colaboradores ocupen su puesto idóneo según su formación, experiencia y habilidades. La siguiente tabla muestra la eficiencia en que se ha reclutado y seleccionado el personal desde el 2014:

Tabla 7.b.8

	2014	2015	2016	2017
Contrataciones	3	38	10	6
cancelaciones en período de 6 meses	0	0	0	0
índice de efectividad en selección de personal	0%	0%	0%	0%

6. Eficacia de la comunicación interna (Ver Subcriterio 7.a.2)

7. Rapidez de la respuesta a las consultas

Mediante el formulario “Grado de satisfacción del personal con los servicios suministrados por el área de RRHH”, uno de los puntos medidos es el tiempo de respuesta dentro de los plazos establecidos, y este, en el 2017 reflejó un elevado nivel de satisfacción con 8.28/10 **(Ver gráfico 7.5).**