

UNIVERSIDAD APEC UNAPEC



**DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION**

**“Análisis del Proceso de Certificación Según la Norma
ISO 9001:2008, en la Dirección de Recursos Humanos del
Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria
(CESA)”.**

Presentado Por:

Alberto Agramonte	2006-0836
Jatna Mazara Thomas	2006-2082
Elizabeth Rodríguez Rijo	2007-0611

Asesores:

**Lic. Víctor José Herrera
Licda. Jocelyn Rojas**

Monografía para Optar por el Título de:
Licenciado en Administración de Empresas

**Santo Domingo, D. N.
Agosto, 2011**

INDICE GENERAL

Págs.

DEDICATORIAS	i
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN.....	xi

CAPÍTULO I: CALIDAD TOTAL Y PROCESOS

1.1 Administración de la Calidad Total	01
1.1.1 Antecedentes de la Calidad Total	03
1.2 Gestión por Procesos	07
1.2.1 Clasificación de los Procesos	10

CAPÍTULO II: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

2.1 Definición.....	14
2.2 Beneficios del Sistema de Gestión de la Calidad	16
2.3 Principios Del Sistema De Gestión De Calidad	18
2.4 ¿Qué es ISO y la Serie 9000?	22
2.5 Norma ISO 9001:2008.....	25
2.6 Organismos Internacionales Encargados de Certificar en Normas ISO ...	26

CAPITULO III: RECURSOS HUMANOS

3.1 Definición de Recursos Humanos	28
3.2 Recursos Humanos Y Calidad.....	29
3.3 La Cultura, los Valores Empresariales y el Cambio.....	34

CAPITULO IV: DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Descripción.....	36
4.1.1 Historia	36
4.1.2 Misión	37
4.1.3Visión.....	37
4.1.4 Valores	38
4.1.5 Organigrama del CESA	38
4.2 Estructura de la Dirección de Recursos Humanos del CESA.....	39
4.2.1 Organigrama de Recursos Humanos	39

CAPITULO V: PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA, CESA

5.1 Requisitos Generales para la Implantación del Sistema de Gestión de Calidad	41
5.2 Requisitos Documentados del Sistema de Gestión de Calidad.....	42
5.3 Portal Sistema de Gestión de la Calidad, CESA	46
5.4 Impacto del SGC en la Dirección de Recursos Humanos del CESA.....	47
5.5 Análisis FODA del CESA.....	57

CONCLUSIÓN	xiv
RECOMENDACIONES	xviii
GLOSARIO	xix
BIBLIOGRAFÍA.....	xxii
ANEXOS	

DEDICATORIA

A dios: porque sin en él nada es posible.

A mi madre: me enseñaste que a pesar de las adversidades de la vida, se puede, eres y serás mi más grande motivación para salir adelante y mi ejemplo a seguir.

A mi padre: a pesar de que no estás aquí en cuerpo, tu amor y tu espíritu siguen aquí conmigo, se que estas desde algún lugar del cielo mirándome, ¡esta va por ti!

A mis familiares, amigos y mi pareja: porque de una forma u otra ustedes aportaron su granito de arena para que hoy yo pudiera estar aquí, me siento una persona súper especial al saber que tengo personas como ustedes a mi lado.

Alberto Agramonte

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la oportunidad de llegar a este momento tan importante en mi vida, por la sabiduría y la resistencia que me brindo y haberme dado la salud, el amor y la bondad para lograr los objetivos propuestos en mi labor académica.

A mi Mami Jacqueline, por haberme apoyado en cada instante de este largo trayecto, por tus consejos, por no dejarme caer en aquellos momentos que pensé rendirme, por todos los días que me hiciste reconocer mis habilidades para formar y continuar mi futuro, por ese amor incondicional que nunca cesó en los momentos difíciles. ¡Te Adoro!!!!

A mi Papi, por la formación, los principios y valores que me inculco con los cuales pude defenderme en este trayecto, por tu amor y preocupación y todas las noches ayudándome para que mi trabajo sea menos forzado.

A mi Abuelo, por las frases de motivación, tus conversaciones de perseverancia, la forma tan amorosa en que me decías que siga adelante, que no me rinda, que luego el final será gratificante y así lo fue, ¡Lo logre! Gracias a ti, fuiste el que más colaboraste y aunque no estas se que donde te encuentras estas muy orgulloso de mi, tal y como me lo decías.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de ver mis objetivos académicos realizados y por haberme brindado la salud, bienestar físico y espiritual. También por su infinito amor y bondad.

A mi mami Janes, por ser la amiga y compañera que me ha ayudado a crecer estar, por estar presente en todo momento, por sus consejos, apoyo incondicional, por la motivación que me ha permitido salir adelante y por todo su infinito amor y cariño. Te amo.

A mi papi Luis, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, valores, por ser el ejemplo para salir adelante y por todos los consejos que han sido de gran ayuda y que me han permitido ser una persona de bien y principalmente por todo su amor y cariño. Te amo.

A mi hermana Yanela, por su paciencia, preocupación, por estar presente en todo momento, principalmente en esta etapa tan importante y por todo su gran cariño.

A mis padrinos, por todo el apoyo que me brindaron desde el inicio de este sueño.

A mis demás familiares, por haber formado parte de este gran sueño.

A mi amigos, a mi manis Elizabeth Rodríguez y al chichi Alberto Agramonte, por nuestro apoyo mutuo en nuestra formación académica, por todo su esfuerzo, dedicación y por todo su apoyo en los buenos y malos momentos. Lo quiero muchísimo.

A mis maestros, por mi formación académica.

A la Universidad APEC.

Jatna Mazara Thomas.

A mis padrinos, por ayudarme en una de las etapas más difíciles, como fue el inicio de este gran sueño.

A mi Molshi, por el apoyo constante que cada vez me brindabas cuando recurría a ti y lo hacías con tanto amor y tanto entendimiento, por tu comprensión en mis noches sin descanso y porque en los momentos difíciles supiste decirme. Sigue adelante!

A mis familiares Valentina y José Ramón, por ser parte de esta bella experiencia, por su apoyo moral y sentimental.

A mis amigos de trabajo de grado, que durante este trabajo supieron colaborar, trabajar en equipo, comprender mis horas de trabajo, por todas sus habilidades y conocimientos que supieron como aunarlos a mis ideas y al proyecto que emprendíamos juntos, por ese apoyo y esa gran dedicación.

A mis maestros, los cuales aportaron a mi gran formación académica.

A la **Universidad APEC**.

¡Gracias!

Elizabeth Rodríguez Rijo

AGRADECIMIENTO

A Dios: por darme la familia y amigos que tengo. Fueron muchos los momentos difíciles durante esta travesía pero con fe, dedicación y esfuerzo se puede salir adelante.

A mis padres: por sacrificar gran parte de su vida para formarme y educarme, a quienes la ilusión de su vida fue convertirme en un hombre de bien. Por estar siempre a mi lado para levantarme cuando más lo necesite, para regañarme cuando más lo necesite, por todas las noches de desvelo y de angustias que pasaron por mí, por guiarme y enseñarme que el mejor tesoro es el trazarse una meta y lograrla aunque para ello tengamos que realizar grandes esfuerzos, por darme un amor tan desinteresado, la verdad es que sin ustedes nada de esto sería posible, ustedes han hecho de mi el hombre que soy, ya han dejado en mi la mejor de las herencias. LOS AMO

A mi pareja: Reydeliza García por tu comprensión, amor, aliento y apoyo cuando más lo necesite, por siempre sacar lo mejor de mí y enseñarme cada día lo que es querer y ser querido.

A mis familiares y amigos: por confiar en mí, apoyarme y darme su aliento cuando más lo necesite. Sería injusto mencionarlos porque no quisiera que se me escapara ningún nombre, pero ustedes saben quienes son.

A Elizabeth Rijo y Jatna Mazara: por emprender conmigo el último paso de nuestra carrea universitaria, por su esfuerzo, comprensión (bastante) y apoyo en este largo trayecto que hoy da sus frutos, ¡LO LOGRAMOS!

A la universidad APEC y nuestros asesores Víctor Herrera y Jocelyn Rojas por habernos orientado, ayudado y colaborado en nuestros pasos finales.

Alberto Agramonte

AGRADECIMIENTO

A Dios: por brindarme la dicha de tener salud física y espiritual, por su misericordiosa tranquilidad que me brindo en los días de.

A mis padres: porque fueron la fuente de aliento en todos los momentos de mi carrera profesional, a pesar de todos los sobresaltos que vivimos y nos esforzamos por derribar juntos. Por ese apoyo tan afectuoso e incondicional.

A mis amigos y compañeros de monografía Jatna Mazara Y Alberto Agramonte, por ayudarme a ser parte de este sueño que todos compartimos y de esta experiencia que estará presente siempre.

A los profesores: Juana Morales, Víctor Herrera, Jocelyn Rojas por su profesionalidad y guía; y por supuesto al apoyo afectuoso, profesional y amistoso del Profesor Juan Enrique Rosales.

A la Universidad APEC: por la formación académica que me brindo en el mundo de los negocios.

Elizabeth Rodríguez Rijo

AGRADECIMIENTO

A **Dios**, por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr esta meta.

A **mis padres Luis y Janes**, por su comprensión, cariño, apoyo incondicional y por guiarme sobre el camino de la educación. Los Adoro.

A **mi hermana Yanela**, por estar presente en todo momento principalmente en esta etapa tan importante para mí.

A **mis amigos y compañeros de monográficos Elizabeth Rodríguez y Alberto Agramonte**, que me apoyaron y me permitieron formar parte de su vida en estos últimos cuatro años, por todo su esfuerzo y dedicación.

A **mis maestros Víctor Herrera, Jocelyn Rojas y Juan Enríquez Rosales**, por todos sus comentarios y apoyo que nos fue de gran ayuda a la hora de la elaboración de nuestra monografía.

A **la Universidad Apec**.

Jatna Mazara Thomas.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar el proceso de certificación según la norma ISO 9001:2008, en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA).

Esta norma establece los requisitos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), herramienta utilizada por el CESA para aumentar la eficiencia y calidad de sus procesos de Gestión Humana, generando una reformulación al proceso de Selección y Reclutamiento, la elaboración de los procesos Capacitación y Desarrollo, y Evaluación por Competencias, es decir, una reingeniería de sus procedimientos para administrar sus recursos humanos.

El análisis de investigación está compuesto por dos partes complementadas entre sí. En la primera se desarrolla el tema de la Calidad y su evolución, con un enfoque al factor humano, contenida en los capítulos I, II, III. En la segunda parte se realiza el análisis aplicado a la empresa de servicio Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA) ubicado en la ciudad de Santo Domingo, en los capítulos IV y V..

INTRODUCCIÓN

En la realidad en que se vive hoy en día, el mundo evoluciona de manera cambiante. Así como la naturaleza, los seres humanos, las leyes, las relaciones de grupo, los países y el mercado. Las empresas y las organizaciones a nivel global del mismo modo, deben de cambiar constantemente, mejorar una y otra vez.

Actualmente, el grado de exigencia de los clientes obliga a estructurar el trabajo, de modo que sea posible coordinarlo, para que todas las variables que intervienen en su consecución sean controladas.

Para que los resultados sean efectivos, el proceso de desarrollo y globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias o procesos con la finalidad de hacer un uso eficiente de sus recursos humanos, de modo, que esto le permita competir en el mercado, lo que les obliga a alcanzar su nivel de calidad para sobrevivir tanto en el mercado nacional e internacional.

Desde que existe el comercio y la competencia por la venta de bienes y servicios, el hombre emprendió una búsqueda incansable e indefinida para distinguirse de los productos y servicios ya existentes en el mercado,

encontrando la solución a través de la calidad. El concepto de calidad ha sido el punto de partida para la creación de catálogos de buenas prácticas, modelos de gestión conocidos y estándares de calidad.

Todo este proceso empieza cuando las personas hacen las cosas de distintas maneras sin seguir una práctica establecida o cuando no se conoce con claridad las responsabilidades, y como consecuencia de ello obtienen resultados totalmente diferentes a lo que se espera o a lo que nos exige el mercado.

Una herramienta que promueve el logro de la eficiencia y calidad demandada por el mercado, tanto en el sistema de producción de las empresas como en la finalización de sus productos, es la Norma ISO 9001:2008, la cual establece una serie de requisitos que las organizaciones deberán seguir, con la finalidad de garantizar un Sistema de Gestión de la Calidad capaz de cumplir con las exigencias del cliente.

Presentar y analizar la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en estándares, en este caso los de la Norma ISO 9001:2008 en una empresa de servicios; como es el Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria (CESA) nos permitirá sumergirnos en una serie de

informaciones sobre las dificultades de dicha empresa al momento de implantar una vez más una certificación.

Más aun, cabe destacar que el hecho de lograr la certificación bajo la norma ISO, es un pasaporte para convertirse en un modelo a seguir de modernidad y eficiencia en la seguridad de la aviación civil de Centroamérica

Por ende, todas las personas deben de integrarse en una Cultura de Calidad para garantizar el éxito del sistema. En este sentido el personal de una organización desde el nivel superior hasta el inferior deben de estar involucrados con el cambio.

¿Cómo hacerlo?

El presente trabajo pretende realizar un análisis de cómo las organizaciones deben enfocarse en trabajar para gestionar el cambio y adoptar una visión y cultura hacia la Calidad.

CAPÍTULO I

CALIDAD TOTAL Y PROCESOS

1.1 Administración de la Calidad Total

La Administración de Calidad surge como un proceso de mejora del conocimiento y la posición competitiva del mercado que las organizaciones han adoptado para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Según K. Ishikawa (2003), la calidad total “es la filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

Puede definirse como la administración de toda la organización de manera que todas las áreas de los productos y servicios que sean importantes para el cliente sean sobresalientes. ¹

¹ Chase, Richard y Robert, Jacobs (2006) Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. (10ma Edición) McGraw-Hill/Interamericana. México.

La calidad total asume todos los ingredientes de la gestión integral de la calidad y la amplía con los siguientes criterios básicos:

- ◆ Hay que considerar, no solamente la calidad del producto o servicio, sino la de todas las actividades de cualquier tipo que se realizan en la empresa.
- ◆ La calidad no es solamente responsabilidad del departamento de control de calidad, sino de todas y cada una de las personas que componen la empresa.
- ◆ El factor humano es fundamental para conseguir la calidad total. Sólo con personas que tengan los conocimientos precisos para la función que realizan, que dispongan los medios apropiados para ejecutar su trabajo y que quieran hacerlo será posible obtener resultados con calidad.
- ◆ Participación, información, comunicación son condiciones básicas para un funcionamiento armónico del sistema de calidad total.
- ◆ La actitud de prevención de los errores tiene prioridad frente a la corrección, cuando estos ya se han presentado.

- ◆ Además de la figura tradicional del cliente, en la calidad total se hace énfasis en el cliente interno, que es la persona, que recibe el resultado de un proceso anterior. ²

¿Qué es Administración con Calidad Total?

Administración de Calidad Total (ACT) es una manera de llevar a cabo actividades empresariales en donde los directivos y los empleados trabajan cooperándose para mejorar tanto la calidad como la productividad. ³

La Calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.

1.1.1 Antecedentes de la Calidad Total

El concepto de calidad como hoy lo entendemos surge en el Siglo XX, pero desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades.

² Cerezo, Andrés (2008) Calidad ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad". (6ta Edición) International Thompson, México.

³ <http://www.dlrp.org/html/publications/Spanish/administracion.html>. Consultado el 09 de Julio del 2011

En el antiguo Egipto, en determinados trabajos de construcción que se realizaban, aparecen dos tipos de operarios: el primero representa a los que realizaban las diferentes tareas y el segundo indica a los que se dedicaban a medir y a comprobar el trabajo realizado. A través de este ejemplo se puede percibir que la calidad desde las primeras civilizaciones tenía la responsabilidad de fabricar los productos e inmediatamente incorporarles calidad.

Mediante esta filosofía los fabricantes enviaban al mercado productos de calidad pero a costos muy altos. Los defectos seguían pero las funciones de supervisión logro eliminarlos, siendo este el principal medio de control de calidad durante la primera etapa del siglo XX.

Con el tiempo todas las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad separados, esta separación para el aseguramiento de la calidad origino indiferencia hacia la calidad entre los trabajadores y sus gerentes. Creyendo que la calidad era responsabilidad del departamento de calidad los directivos centraron su atención a la cantidad y eficiencia de la producción. Las reglas de los gremios exigían el proceso y la calidad del producto acabado.

Las mercancías acabadas se inspeccionaban y frecuentemente eran selladas por el gremio. La exportación a otras ciudades se hacía bajo un control particularmente estricto. Es aquí donde el concepto de control de calidad se estructura a partir de 1929 con las aportaciones de W. Shewart y E. Deming, que desarrollan el control estadístico de los procesos en donde se hace presente gestionar el control de entrada y el control del producto final.

Es así como en la mayoría de las empresas, después de la Segunda Guerra Mundial, la calidad siguió siendo responsabilidad del especialista. La calidad no era una prioridad para los directivos de la empresa, ya que estos le delegaban esta responsabilidad sólo a los gerentes de calidad. La dirección jerárquica de estas empresas mostraba poco interés en el mejoramiento de la calidad y en la prevención de defectos y errores y dependían en cambio de la inspección en masa.

Evolución del concepto de calidad

Los ingredientes fundamentales de un sistema moderno de gestión de la calidad se han ido añadiendo a lo largo de los años desde que comenzó la producción en serie, pero hoy día todavía existen empresas que están aplicando procedimientos de gestión de la calidad de hace 30 años, mientras

que otras han asimilado y practican las técnicas más actuales de mejora de la calidad.

Las etapas principales en la evolución de la gestión de la calidad son las siguientes:

Inspección

El criterio básico de la inspección como fundamento de la calidad es separar los productos buenos de los defectuosos, después de fabricarlos. En esta etapa, el control de calidad pone gran énfasis en los criterios de aceptación, donde se hace referencia a la medición de defectos y establecimiento de planes de control.

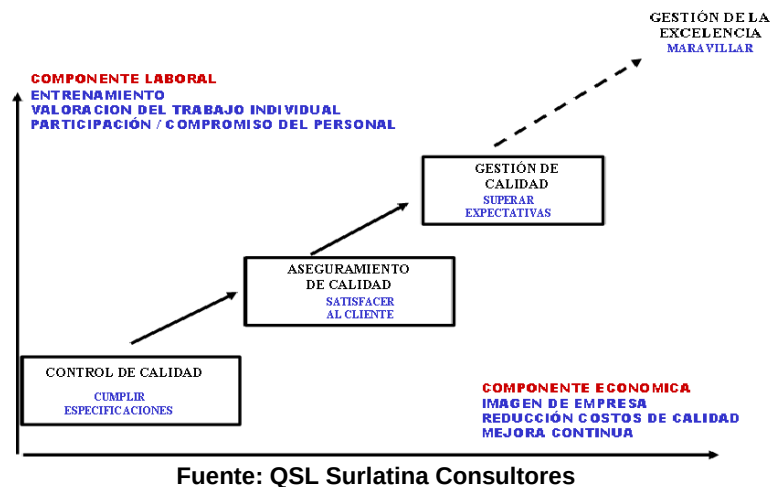
Control de Proceso

Un avance respecto a la inspección clásica es el control de los procesos, es decir, no esperar a que se fabriquen piezas o productos defectuosos para luego controlarlos. Esta etapa se centra en el control del proceso dando una gran importancia a la uniformidad de los procesos de fabricación.

Control Integral de Calidad

Esta etapa abarca todas las áreas de la empresa relacionadas con el producto, las cuales tiene que tener definidas sus misiones y responsabilidades en relación con la calidad, ya que cada trabajador debe de disponer de los medios necesarios para controlar lo que se produce.⁴

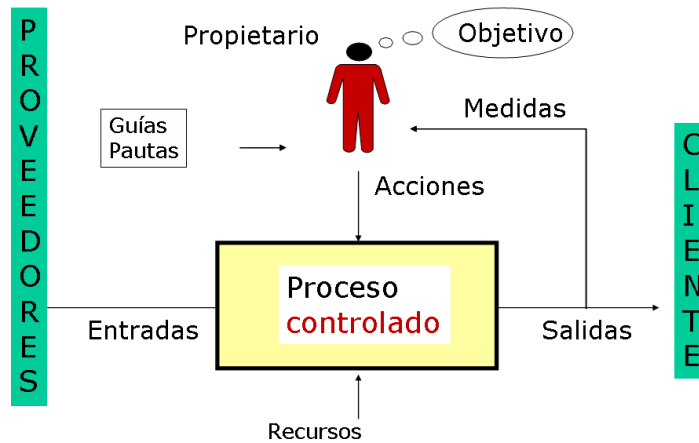
Evolución del Concepto de Calidad



1.2 Gestión por Procesos

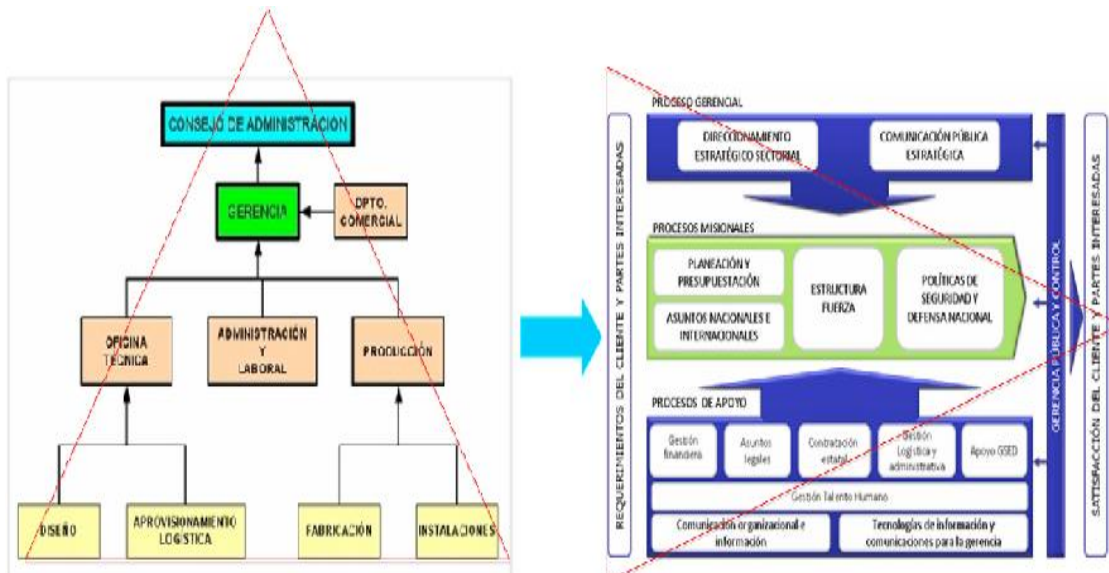
Un proceso es un conjunto de actividades, procedimientos relacionados entre sí, que convierte entradas (input) en salidas (outputs) deseadas, para generar un valor agregado, consiguiendo resultados que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.

⁴ Berlinches Cerezo, Andrés (2008) Calidad: Las normas ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad (6ta Edición) International. México



Fuente: QSL Surlatina Consultores

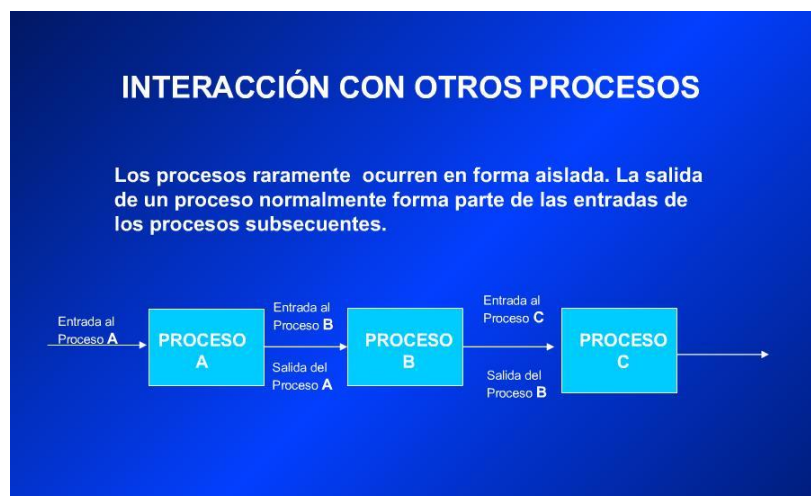
Se puede decir que, la Gestión por procesos es un cambio de visión de la organización de vertical a horizontal permitiendo gestionarla no como un grupo de funciones híbridas, sino como un sistema formado por procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.



Fuente: QSL Surlatina Consultores

Un enfoque basado en procesos incorpora:

- ◆ La organización como un sistema.
- ◆ El eje principal, el elemento cliente, desde la perspectiva interna y externa.
- ◆ Interacción de las actividades y procedimientos de la organización.
- ◆ Mejora continua de las actividades, debido a que facilita la trazabilidad y medición de las mismas, así como la detección de posibles No conformidades.
- ◆ Optimización la distribución de los recursos.



Fuente: QSL Surlatina Consultores

Este enfoque permite establecer objetivos y políticas de acuerdo al funcionamiento del sistema, ayudando una mayor colaboración entre direcciones y permite tratar los problemas de la organización como problemas del sistema y no como problemas individuales.

La transición de una visión vertical a una horizontal pasa por diferentes fases. En la primera fase predominan las funciones, luego se pasa a entender que los procesos son descripciones de las actividades que se realizan, y por último se reconoce la superioridad de los procesos sobre las funciones.

En esta última fase se identifican los Dueños de proceso, de cada uno de los procesos que se hayan identificado en la organización.

1.2.1 Clasificación de los Procesos

Procesos estratégicos o de Alta dirección:

Son necesarios para cumplir con la misión y visión de la organización, es decir, enfocados en establecer y controlar los objetivos de la organización, sus políticas y estrategias. Proporcionan directrices y lineamientos a los procesos claves, ya que involucran personal de primer nivel de la organización. Afectan a la organización en su totalidad.

Ejemplos: Comunicación interna/externa, Planificación, Formulación estratégica, Seguimiento de resultados, Reconocimiento y recompensa, Proceso de calidad total, etc.⁵

Procesos claves u operativos

Dan cumplimiento a la razón de ser de la organización. Son los procesos que generan el producto y/o servicio al cliente final. Estos procesos generan un impacto en el cliente creando valor para éste.

Ejemplos: Desarrollo del producto, Fidelización de clientes, Producción, Logística integral, Atención al cliente, etc.⁶

Procesos de soporte

Aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar los procesos estratégicos y operativos.

Ejemplos: Control de calidad, Selección de personal, Formación del personal, Compras, Sistemas de información, etc. Los procesos de soporte también reciben el nombre de procesos de apoyo.⁷

⁵ <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>Tipos de procesos, Consultado en el 5 de Julio del 2011

⁶ <http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>Tipos de procesos, Consultado en el 5 de Julio del 2011

Para la continuidad de un Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, para su control y mejora continua existen procesos que se derivan directamente de la norma exigiendo el constante cumplimiento de los requisitos de la misma, llamados **Procesos de Control y Mejora**, los cuales son:

Control

- ◆ Control de los Registros: Establece la metodología para asegurar que los registros estén debidamente identificados, almacenados, protegidos, accesibles, y recuperables; a la vez determinar su retención y disposición.
- ◆ Control de los Documentos: Establecer una metodología para generar, aprobar, distribuir y controlar los documentos que están asociados a los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Mejora

- ◆ Acciones Correctivas y Preventivas: Establecer una metodología de acción para aplicar acciones correctivas y preventivas a las No Conformidades Reales y Potenciales detectadas en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- ◆ Revisión por la Dirección: Revisar el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, para la mejora continua de sus procesos y de

los productos en relación a los requisitos de los clientes y partes interesadas, definiendo la necesidad de asignación de recursos, garantizando un ambiente de trabajo adecuado.

- ◆ Producto no conforme: Establecer una metodología de acción para Identificar, Controlar y Prevenir la entrega no intencionada al cliente de productos que no cumplan con sus requisitos e identificar la naturaleza de la no conformidad y dar un tratamiento al producto no conforme.
- ◆ Auditoría Interna: Programa, Planifica, ejecuta e informa los resultados de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, llevando a cabo auditorías internas de calidad de manera objetiva e independiente, con la finalidad de contribuir de modo sistemático, al mantenimiento continuo del SGC, comprobando que está bien implementado y que es eficaz para cumplir con sus objetivos previstos, obteniendo información del desempeño organizacional para planificar el mejoramiento continuo del mismo.

Cuando ya se han identificado, descrito y establecido los procesos de la organización, estos se representan en un Mapa de procesos, clasificados de acuerdo a la misión visión, política, área de trabajo, etc., de la organización.

CAPÍTULO II

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

2.1 Definición

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO), es la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Los altos mandos deberán desarrollar, establecer e implementar un SGC con los mecanismos necesarios para que puedan cumplirse las políticas, objetivos establecidos y requisitos de la norma a certificar.

Las variables externas, tales como la competencia, expansión de mercados, mayor exigencia de los clientes, mejorar el ambiente laboral incluyendo un cambio de cultura, complejidad estructural, hacen necesario que las empresas implementen sistemas de calidad para poder subsistir.

Mejora Continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.

El objetivo de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Las siguientes acciones están destinadas a la mejora:

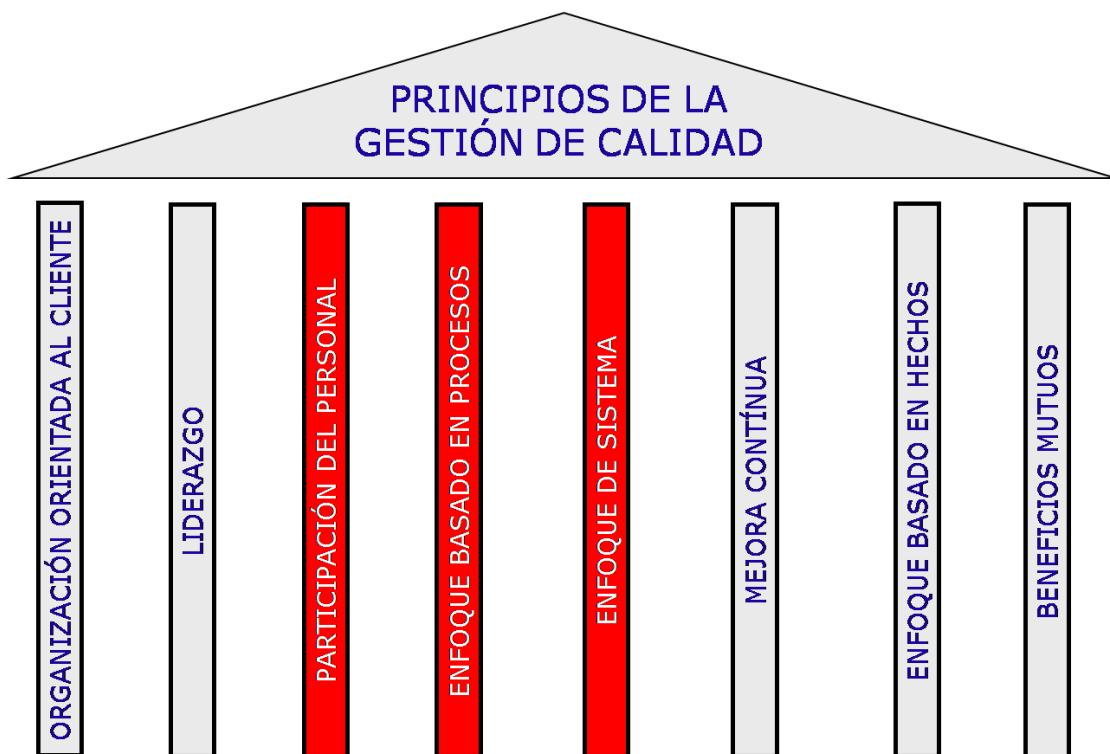
- Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- Establecimiento de los objetivos para la mejora.
- Búsqueda de posibles soluciones
- Medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.

Otros beneficios son:

- Proporciona la alta dirección con un proceso de gestión eficiente.
- Fomenta un adecuado ambiente laboral y gerencia de la fuerza laboral.
- Establece las áreas de responsabilidad en toda la organización.
- Una organización apta para satisfacer requerimientos de sus clientes, en forma sistemática y confiable.
- Credibilidad tanto interna como externa.
- Una metodología para detectar desviaciones y corregirlas, evitando con ello los llamados costos de no calidad tales como:
 - rechazos
 - reproceso
 - concesiones
 - inactividad
 - pérdida de contratos/mercado
 - pérdida de imagen

- Un sistema integrado a la gestión general de la empresa, que sirve como fundamento a la creatividad gerencial para una mejora del desarrollo de la empresa.
- Una empresa orientada a satisfacer los requerimientos actuales y futuros de sus clientes, personal motivado, una relación de mutuo beneficio con sus proveedores, junto con cumplir las expectativas de sus accionistas.
- Identifica y fomenta los procesos más eficientes y de ahorro de tiempo.

2.3 Principios Del Sistema De Gestión De Calidad



Fuente: QSL Surlatina Consultores

Principio N° 3: “PARTICIPACION DEL PERSONAL”

La base fundamental de la Calidad es la capacitación. Por muy bueno que sea el Sistema de Gestión de la Calidad, si el personal no está suficientemente capacitado, el Sistema no funcionará.

Algunos datos importantes:

El 70% de las percepciones creadas sobre un servicio dependen de las experiencias que tienen los clientes con los colaboradores.

El 41% de los clientes que son leales a una organización, lo son como consecuencia de las buenas actitudes de los colaboradores.

El 68% de los clientes abandonan un servicio por problemas de actitud de los empleados.

Las empresas con colaboradores comprometidos generan unos resultados 200% por encima de las organizaciones con colaboradores poco comprometidos.

Principio N° 4: “ENFOQUE BASADO EN PROCESOS”

Este principio nos lleva a desarrollar, en toda la organización, la mentalidad de procesos, permitiendo alcanzar los resultados deseados:

Esto que hago

¿De quién viene?

¿A quién va?

¿De quién recibo qué?

¿A quién debo entregar qué?

¿Qué requisitos debe cumplir?

El enfoque basado en procesos, facilita una rápida y sencilla identificación de amenazas reales o potenciales, así como una rápida resolución de las mismas. Lo que incrementa sustancialmente la capacidad de la organización para adaptarse a un exigente y cambiante mercado.

Principio N° 5: “ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTION”, anexo que dice interacción con otros procesos

Este principio guía a:

- ◆ Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más efectiva y eficiente.
- ◆ Entendiendo las interdependencias entre los procesos del sistema.
- ◆ Proporcionando una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades necesarias para alcanzar objetivos comunes y mediante esta forma, reducir cruces de funciones que se convierten en una barrera
- ◆ Permite establecer la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo determinada acción.
- ◆ A una mejora continua del sistema mediante la medida y la evaluación. Es más sencillo implantar la mejora continua a al sistema aplicándolo a los procesos.

2.4 ¿Qué es ISO y la Serie 9000?

La **Organización Internacional de Normalización** o **ISO**, es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.⁸

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el

⁸ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> Consultado el 9 de Junio

comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías.⁹

La serie de normas ISO 9000 pretende cubrir los tres tipos de necesidades que pueden surgir en la implementación de un Sistema de Gestión.¹⁰

La serie ISO-9000 es un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de calidad que desde su publicación inicial en 1987, han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistema de gestión de calidad.

Los siguientes cinco modelos tratan los sistemas de calidad que se pueden usar de acuerdo a los objetivos o giro de la empresa para asegurar los sistemas de calidad:

ISO-9000: Normas de Aseguramiento de Calidad. Explica los conceptos de calidad fundamentales, define términos clave y proporciona dirección para seleccionar, usar, y (si fuera necesario) adecuar ISO 9001 Y 9003.

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion_Internacional_de_Normalizacion Consultado el 10 de Junio

¹⁰ Andrés Senlle y Joan Vilar (1997) Libro: ISO 9000 en Empresas de Servicios. (2da Edición) Ediciones Gestión. España.

ISO-9001: Sistema de Aseguramiento de Calidad para diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio. La norma más completa en la serie, ISO 9001, cubre todos los elementos listados en 9002 y 9003.

ISO-9002: Sistema de Aseguramiento de Calidad para producción e instalación. Trata la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación.

ISO-9003: Sistema de Aseguramiento de Calidad para inspección final y ensayo. La norma menos completa, ISO -9003, incluye los requisitos para detectar y controlar durante la inspección final y ensayo.

ISO-9004: Elementos de Aseguramiento de Calidad. Proporciona lineamientos para implantar los estándares anteriores. ISO-9004 examina cada uno de los elementos del sistema de calidad con mayor detalle y se puede usar para propósito de auditoría interna y externa.¹¹

¹¹Jauregui, Marco A. (1996) La serie ISO-9000: Manual de aseguramiento de calidad ISO 9000. McGraw-Hill, México.

2.5 Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001:2008 es un conjunto de normas sobre la calidad y las gestiones. Esta norma especifica los requisitos para un buen sistema de gestión de calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones para certificación.

La norma ISO 9001:2008 especifica los requisitos de una empresa que quiera lograr certificarse demostrando su capacidad de satisfacer al cliente, cumplir con los reglamentos o leyes aplicables y manteniendo en marcha un sistema de gestión de la calidad que demuestre la mejora continua de la organización.

La norma se aplica a todo tipo de empresa independientemente de que produzca un bien o servicio, así como de su tamaño o especialidad. Los requisitos especificados en la presente Norma Internacional, tienen como objetivo, evitar cualquier No conformidad asociada a la elaboración y/o diseño del producto.

Si bien, los cambios encierran de manera práctica la totalidad de los apartados de la norma, estos no suponen un impacto para los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones basadas en la ISO 9001:2008, ya que fundamentalmente están enfocados a mejorar aspectos como:

- Importancia relevante del cumplimiento legal y reglamentario.

- Mejora del control de los procesos subcontratos.
- Eliminación de ambigüedades en el tratamiento de algunas actividades.
- Mejora el funcionamiento del negocio y gestión del riesgo.
- Atrae la inversión.
- Mejora la operación.
- Aumenta la comunicación interna y eleva la moral.
- Incrementa la satisfacción del cliente.

2.6 Organismos Internacionales Encargados de Certificar en Normas ISO



NSF: para operar en EEUU y regiones de Norte América y Asia pacifico.



TÜV SUD: para operar en (Alemania) Norte América, Asia Pacifico.



BRS: para operar en Norte-Centro-Sur América, Comunidad Europea, Euro Asia, Asia Pacifico, Medio Oriente y África.



QMI: para operar en Norte América y algunas regiones de Sur América.



Lloyd's Register Quality Assurance Limited: para operar en principalmente USA y Europa.



DNV (Dert Norske Veritas): para operar en Noruega - Europa, Norte América, Asia y Argentina.



AENOR: para operar en Comunidad Europea con enfoque en España.



HSB Registrar Services: para operar en para Norte América, Asia Pacifico y Colombia.



AFNOR: Para operar en French Association for Quality Assurance.



SGS: para operar en Suiza | Europa, Norte América.



BSI (British Standard Institute Quality Assurance) para la Comunidad Europea, Brasil, Canadá y EEUU.



AFNOR , French Association for Quality Assurance: para operar en Comunidad Europea, Francia y Medio Oriente.



CESMEC (Organismo de Certificación) para operar en Chile y "MercoSur".

CAPITULO III: RECURSOS HUMANOS

3.1 Definición de Recursos Humanos

Dice Chiavenato (2004), “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. Es el único recurso vivo de la organización que puede manejar lo demás recursos que permanecen estáticos, con capacidad para desarrollar conocimientos.

Los centenares de manuales y libros sobre recursos humanos, que proliferan en los últimos tiempos, nos demuestra que el mundo empresarial ha descubierto la estrecha relación entre una adecuada gestión de recursos humanos y la competitividad de la empresa. Las circunstancias lo han apropiado, ya que hoy nos encontramos con la constante del mundo empresarial: cambio.

Para que una organización cumpla sus objetivos y pueda avanzar en un entorno de cambio solo es posible contando con las personas. De ahí es que parte el hecho de que las personas hayan llegado a ser el elemento principal para el éxito de una organización.

3.2 Recursos Humanos Y Calidad

En la República Dominicana tanto las organizaciones públicas como privadas de hoy en día tienen un problema en común: cambiar, asegurar su futuro y el objetivo sobrevivir.

Las organizaciones para su funcionamiento y evolución dependen primordialmente del elemento humano con el que cuentan, el éxito de estas dependerá del trato y administración de dicho elemento.

Cabe destacar que, el capital humano, es la suma de los conocimientos y competencias de los individuos que tienen valor económico para la organización. En este contexto de ideas, las compañías deben hacer un esfuerzo no solo en el desarrollo de sus empleados sino, en aprovechar sus capacidades.

El rendimiento de la organización, es la muestra más exacta del capital humano que la compone, es un reflejo de ella. La integridad es clave; el empleado debe estar en un ambiente altamente motivado, y más que todo que sienta como suya la organización. La función de la directiva implica una formación específica, a todos los niveles, partiendo del tratamiento de la resistencia al cambio.

Una fuerza laboral con basta formación técnica no es suficiente, es necesario que cuenten con alto crecimiento personal y de relaciones interpersonales como forma de garantizar la subsistencia de la organización.

La implementación de un sistema de gestión de calidad, debe contar con la integración de toda la organización desde la alta gerencia hasta los bajos mandos, para asegurar su durabilidad, eficacia y eficiencia.¹²

Muchas organizaciones trabajan en programas de calidad y estos vinculan la calidad con las personas. Considerando que la calidad es un medio para lograr u no un fin en sí misma, aun cuando calidad de trabajo hay asido definida como una competencia. Por lo tanto, los programas de calidad son una oportunidad de poner en marcha nuevas prácticas de recursos humanos pero es algo que no siempre se verifica.

Cuando se desea que los programas de calidad impliquen al mismo tiempo buenas prácticas de recursos humanos debe ponerse en marcha al mismo tiempo que la gestión de recursos humanos por competencia. En realidad, si los nuevos procedimientos en relación con la calidad no se implementan adecuadamente, es decir, con el propósito central de cambiar los procesos para mejorar efectivamente la calidad de los servicios y productos, no serán

12 Senlle, Andrés y Vilar, Joan (2000) ISO 9000 en empresas de servicios, Ediciones Gestión 2000, España. Pág. 26

positivos para la organización en su conjunto, aun cuando se haya logrado obtener la certificación.

Por otro lado, el chequeo inicial implica un análisis de clima, de cultura empresarial, de mando, motivación y participación de las personas en proyectos y trabajos de la organización.

Este análisis significa: un control de la tierra que se va a abandonar. Si la tierra esta dura, sin arar, no perdemos el tiempo tirando semillas de calidad porque será similar sembrarlas en el viento. Antes de sembrar, el labrador ha empleado muchos días en preparar la tierra, la ha arado, aireado, abonado, ordenado, y no siembra hasta el momento oportuno.

No se puede “sembrar la calidad” en una empresa que está reduciendo plantilla, en la cual hay temor, intranquilidad, desasosiego, incertidumbre, mal clima laboral, o en la que los mandos, con escasa preparación para mandar hacen lo que pueden.

La calidad es parte del trabajo no un elemento aislado. La calidad la hacen las personas cuando comprenden que son parte de un equipo con un objetivo en común. La satisfacción del cliente no es una imposición, es algo necesario para el futuro de la organización y del empleado.

Toda la empresa debe estar involucrada y entrenado para que las técnicas de calidad puedan ejecutarse en la vida real con éxito. No se trata de impartir seminarios, talleres, charlas de sensibilización esporádicamente, se trata de de que sea una capacitación constante y sistemática.

Según, Senlle Andrés y Villar Joan, 1995 (pág. 17) " existen unos pasos ineludibles para implicar a las personas en el proyecto de calidad, los cuales se describen a continuación:

1-Formacion técnica: cerciorarse de que todas las personas en la organización posean el perfil técnico necesario, e impartir cursos a todo nivel para asegurarse de que las personas conocen a nivel técnico todo lo que hacen y para que lo hacen, y están preparado para ello.

2-Formacion Humana: Las personas no aprendemos a cooperar, colaborar, mandar, liderar, comprender nuestras actitudes, comportamientos, sentimientos, motivaciones y percepciones. Se nos ha preparado para hacer cosas pero no para la vida, y para integrar personas en un programa de calidad debemos comprender, estudiar y manejar el mundo interior de estas personas; ya que es una cuestión de equipo y comportamiento.

3-Crear un sistema de información y comunicación: de nada sirve querer implantar ISO si las personas no se relacionan bien, por lo que debe de existir una estrecha relación o cadena de cliente-vendedor entre personas y departamentos.

4-Delegar, dar participación: delegar participación implica dar formación, especialmente a los mandos, entablar sistemas de comunicación eficaces, entrenar líderes.

5-Responsabilidad: esta se asigna, más no se otorga, es un honor que se hace a alguien capaz de hacer las cosas bien y controlarlas.

Estos elementos permiten definir que el éxito del sistema de gestión de calidad esta aunado a las personas, las cuales se encargan de asumir responsabilidades llevando un margen de información y comunicación exacto lo cual le permite garantizar tanto el desarrollo de su función como el de la organización.

3.3 La Cultura, los Valores Empresariales y el Cambio

Se han efectuado muchos análisis y comentarios acerca de la importancia de la cultura dentro de la organización, de la influencia en los valores empresariales y la relación de ambas con los resultados de la misma.

Del mis modo, la creación de un clima favorable de trabajo que contribuya de manera positiva el logro de los objetivos.

Los valores componen uno de los factores que permite afianzar lo dicho y exigido anteriormente, estos al mismo tiempo delimitan el funcionamiento y desarrollo de una empresa, el logro de sus objetivos y su impacto social.

En la actualidad, el valor máspreciado de una organización son los recursos humanos, pues factores como: capacitación, destreza, motivación, desempeño y capacidad de trabajar son los elementos que les permite y garantiza la competitividad en el mercado.

Cabe decir, que a lo largo de los años otro factor a destacar es la cultura empresarial pues sin ella no se pudiera llegar al éxito. La cultura empresarial está ligada a los valores de la empresa pues mediante estos es que se puede determinar y proyectar la organización. Este concepto se ha desarrollado

como clave en el proceso de innovación dentro de una organización y gestión de cualquier cambio que la misma quiera enfrentar.

Ha sido manejado cada vez con más frecuencia y de algún modo se hace difícil de comprender, pues es un elemento clave en todo proceso de innovación de una organización y en determinación de cualquier cambio que la misma tenga que enfrentar.

El mundo cambiante al que están expuestas las organizaciones y los retos que deben enfrentar a menudo, permite a las organizaciones reconocer que sus elementos más valiosos son la fusión: cultura, valores y recursos humanos; para enfrentar los dinámicos cambios de una manera más rápida tal y como obliga el mercado.

CAPITULO IV: DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Descripción

El Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA), es una institución militar dependiente del Ministerio de las fuerzas Armadas, que tiene como finalidad proteger las operaciones de la aviación civil dominicana contra actos de interferencia ilícita, seguridad de los pasajeros, tripulación, instalaciones aeroportuarias, equipos de radio-ayuda a la navegación y público en general, en los diferentes aeropuertos del República Dominicana

Se encuentra localizado en la prolongación de la ruta 66, La caleta, Boca Chica, Santo Domingo, República Dominicana.

4.1.1 Historia

Debido a que la República Dominicana, como Estado signatario del Convenio de la Aviación Civil Internacional (OACI), firmado en la ciudad de Chicago el 17 de Diciembre de 1944 y ratificado el 27 de Septiembre de 1945, el cual en el Anexo 17 (Seguridad Al Convenio sobre Aviación Civil Internacional), recomienda que cada Estado contratante es responsable del establecimiento

de Normas y Métodos Recomendados, para la seguridad y protección de la aviación civil contra los actos de interferencias ilícitas.

Con la necesidad de eficientizar y modernizar los servicios de seguridad en los diferentes aeropuertos internacionales del país, se crea mediante Decreto Número 28-97, de fecha 22 de Enero del 1997, del Poder Ejecutivo, el Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA), a cargo de un Oficial General de las Fuerzas Armadas, quien es responsable de la ejecución de la Política Nacional de Seguridad Aeroportuaria.

4.1.2 Misión

Garantizar los servicios de seguridad en los aeropuertos nacionales e internacionales, mediante la aplicación de las normas, métodos y procedimientos, establecidos por la OACI, para la protección de la aviación civil internacional contra los actos de interferencia ilícita.

4.1.3 Visión

Ser un modelo de seguridad de la aviación civil, a nivel nacional e internacional que, mediante el fortalecimiento de las medidas, procedimientos

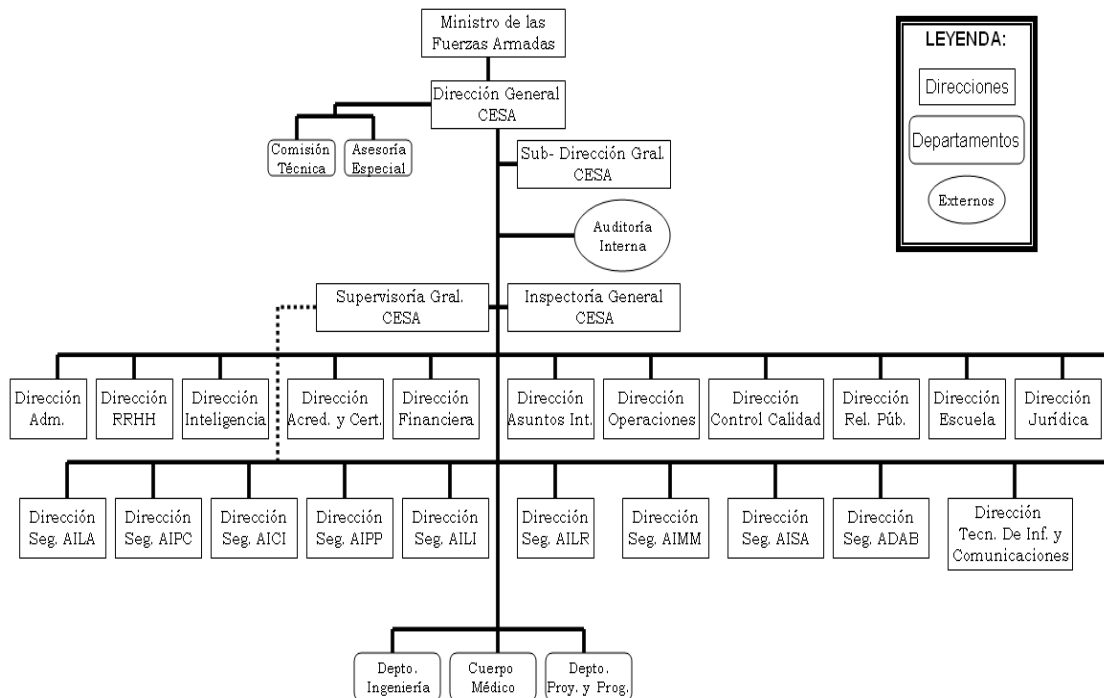
y vigilancia de la seguridad aeroportuaria, permita contribuir a neutralizar cualquier amenaza que atente contra la Seguridad y Defensa Nacional.

4.1.4 Valores



Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

4.1.5 Organigrama del CESA

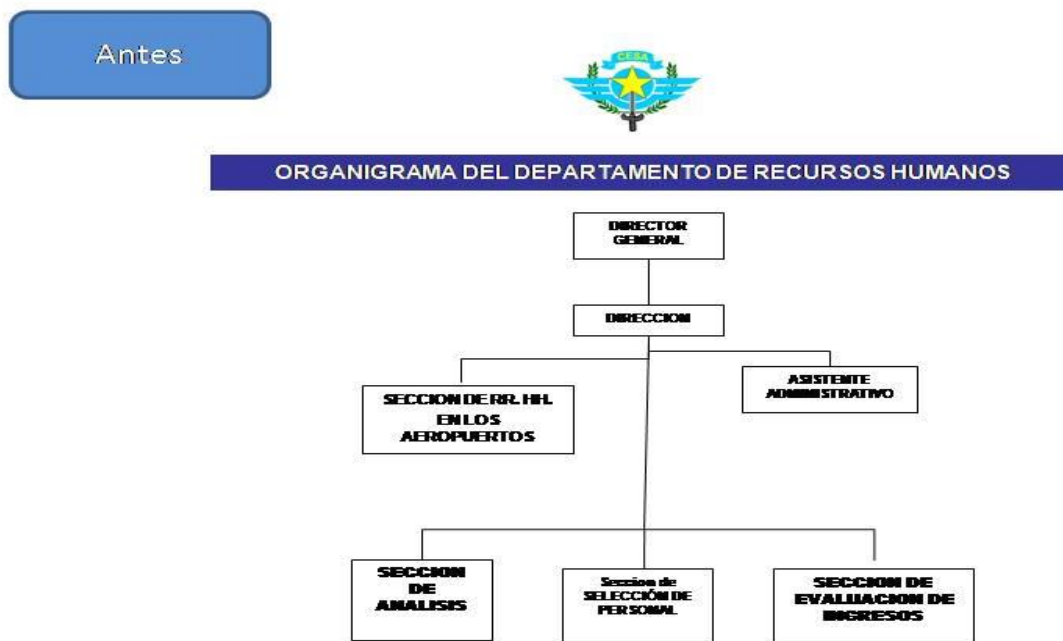


Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

4.2 Estructura de la Dirección de Recursos Humanos del CESA.

4.2.1 Organigrama de Recursos Humanos

A continuación se presentan dos situaciones de la estructura organizacional de la Dirección de Recursos Humanos antes y después de la implementación del sistema:

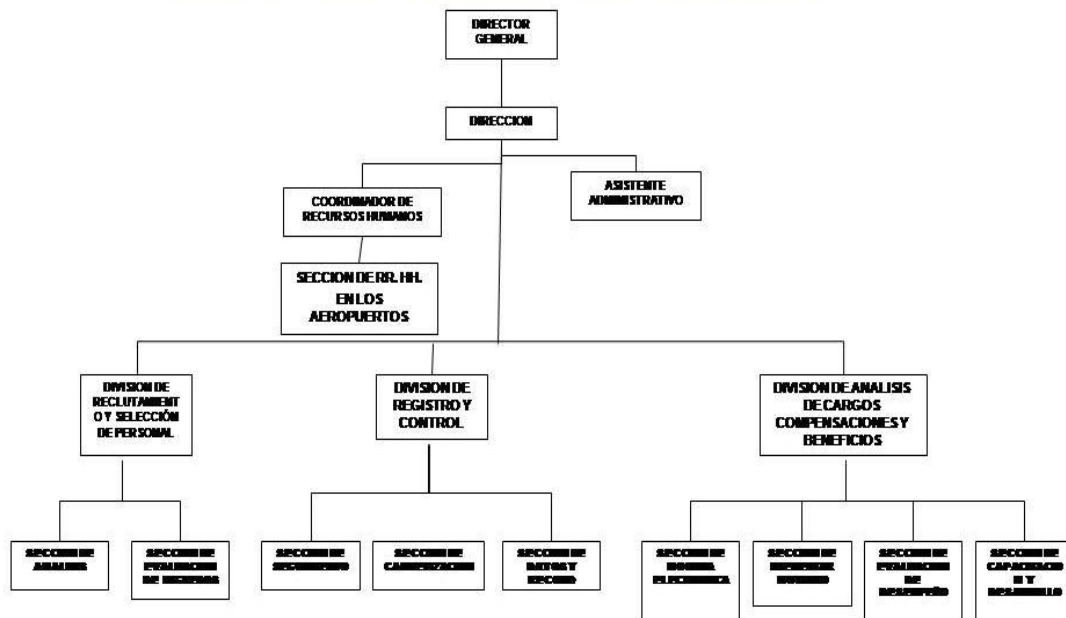


Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

Después



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

CAPÍTULO V:
PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD
AEROPORTUARIA, CESA

**5.1 Requisitos Generales para la Implantación del Sistema
de Gestión de Calidad**

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos en el apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008.

A continuación presentamos los requisitos generales que establece la norma:

- ◆ Implementar un SGC y mejorar continuamente su eficiencia.
- ◆ Identificar y describir los procesos necesarios para el SGC, determinando la correcta secuencia e interacción de los mismos.
- ◆ Determinar métodos de operación y control de procesos.
- ◆ Asegurar disponibilidad de recursos e información necesarios.

- ◆ Controlar los procesos externos que afectan la conformidad del producto
- ◆ Realizar el seguimiento, medición y análisis de los procesos.

5.2 Requisitos Documentados del Sistema de Gestión de Calidad

Entre los principales objetivos de la norma esta que, la cantidad de papel y el nivel de detalle de la documentación requerida mantenga la mayor relación con los resultados esperados a partir de las actividades de los procesos de la organización. Esto resulta más sencillo para la organización al momento de demostrar su eficacia en la planificación, el funcionamiento y la mejora continua de su SGC.

En el apartado 4.2 Requisitos de la documentación, detalla que la documentación del sistema de calidad debe contener:

◆ Política y objetivos de la calidad

La Política de la Calidad incorpora el compromiso con el cumplimiento de los requisitos, de los objetivos de la calidad, con la provisión de los recursos y la

mejora continua, es decir, es como una "carta de presentación de la empresa" donde se exponen los puntos que requiere dar a conocer la empresa, ¿a qué me dedico?, ¿qué quiero lograr?, ¿bajo qué método trabajo?, ¿Cómo lo quiero lograr?

POLÍTICA DE CALIDAD DEL CESA

El Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria en su misión de proteger la aviación civil contra actos de interferencia ilícita se compromete a:

1-Cliente

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes sujetos al cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y reglamentarios vigentes.

2-Entrenamiento

Desarrolla y fortalecer las competencias de nuestro personal, con el objetivo de lograr un alto nivel que nos permite mantenernos a la vanguardia de la seguridad aeroportuaria.

3-Mejoramiento

Revisar constantemente nuestros procesos y métodos de trabajo para promover e incentivar el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión.

4-Ambiente de trabajo adecuado

Gestionar un ambiente de trabajo adecuado para nuestro personal.

Los objetivos de la calidad son una comprensión mas específica de la política de la calidad. Los objetivos deben ir en consonancia a los procesos del SGC, cada proceso se identifica con uno o varios objetivos al igual que con los compromisos de la política de calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD DEL CESA

- 1) Cumplir los requerimientos del cliente
- 2) Proporcionar al personal información y capacitación.
- 3) Alcanzar la eficacia de los procesos de la institución.
- 4) Mantener un ambiente de trabajo adecuado

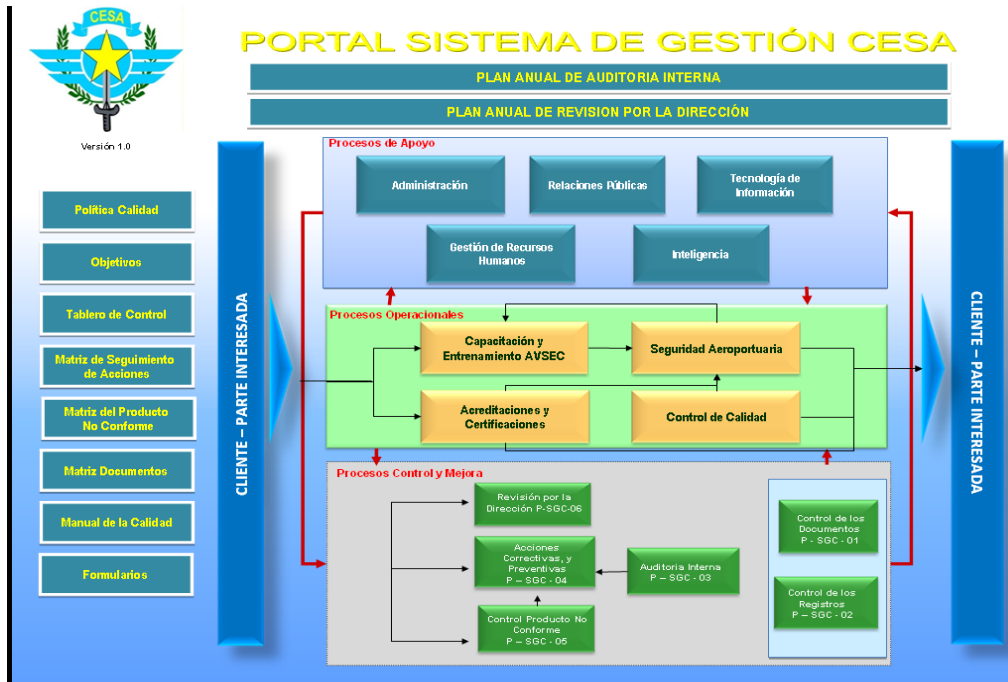
◆ **Manual de la calidad y procedimientos obligatorios**

Un manual de la calidad y procedimientos obligatorios (6) que son: Control de los Registros, Control de los documentos, Acciones correctivas y preventivas, Producto no conforme, Auditorías internas y Revisión por la Dirección.

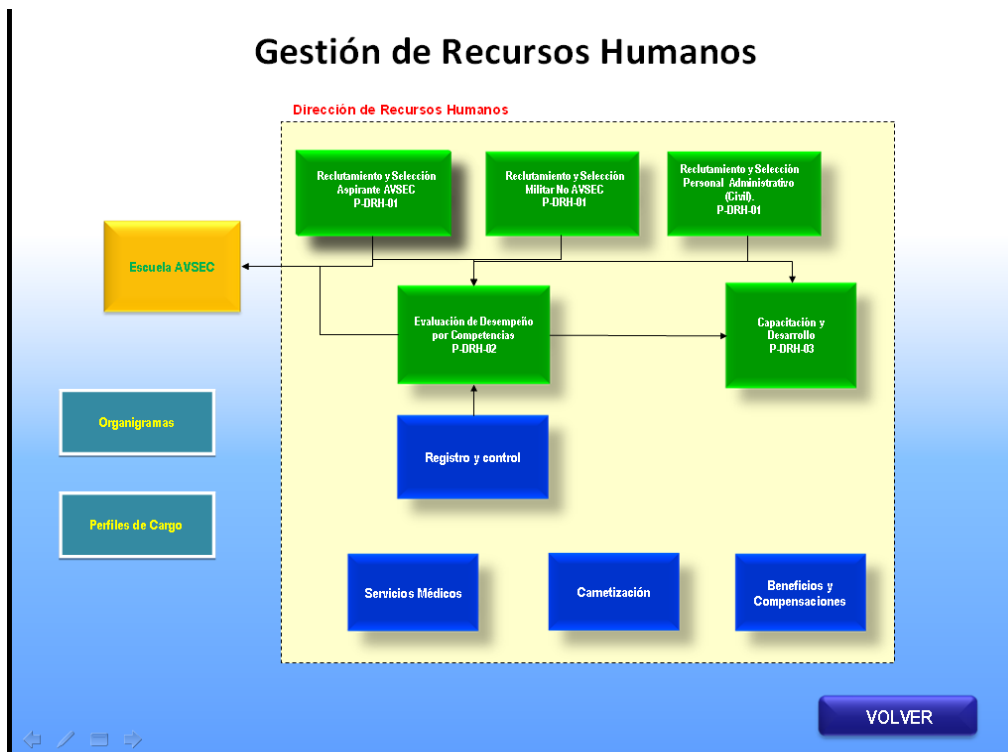
El Manual de la calidad es la norma adaptada a la empresa, describiendo cada apartado de la norma en función de la organización. El formato utilizado dependerá del tamaño, complejidad, etc., de la empresa.

- **Todos los documentos necesarios para la planificación, operación y control de procesos.** (ver anexo P-DRH-01 Reclutamiento y selección de personal y sus formularios, P-DRH-02 Evaluación del desempeño por competencias y sus formularios, P-DRH-03 Capacitación y desarrollo y sus formularios).
- **Los registros requeridos por esta Norma.** (ver anexo P-DRH-01 Reclutamiento y selección de personal y sus formularios, P-DRH-02 Evaluación del desempeño por competencias y sus formularios, P-DRH-03 Capacitación y desarrollo y sus formularios).

5.3 Portal Sistema de Gestión de la Calidad, CESA.



Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)



Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

5.4 Impacto del SGC en la Dirección de Recursos Humanos del CESA

El paso inicial para adecuar una organización a los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2008 es realizar un diagnóstico actual de la empresa para ver con que técnicas y procedimientos de gestión de calidad cumple. Este paso también incluye la adecuación de la organización a un SGC, determinando el alcance, identificando los procesos críticos a partir de los requerimientos de los clientes y definiendo los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

El estudio del estado actual arroja los puntos débiles de la organización en cuanto a la calidad.

En este análisis la Dirección de Recursos Humanos (CESA) presento un déficit absoluto, ya que, no cumplía con ninguno de los requerimientos exigidos por esta norma internacional. (Ver CAPÍTULO II SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC), Tema 2.5 Norma ISO 9001:2008).

Un Departamento de Gestión de Gente debe tener ciertos subsistemas claves para un buen funcionamiento, por ejemplo: Reclutamiento de personal, Selección de personal, Descripción y análisis de puestos, Evaluación del

desempeño y competencias, Capacitación y entrenamiento, entre otros. De estos subsistemas el CESA solamente contaba con uno “Selección de personal” el cual no se encontraba bien administrado.

Para realizar la adecuación a un SGC el CESA tuvo que enfocar desde el punto de vista de la calidad el proceso de “Selección de personal” y crear dos nuevos procesos, cada uno con Indicadores de Desempeño, los cuales miden directamente los objetivos de los procesos. (Ver objetivos de los procesos en Anexos).

Este nuevo enfoque dio como resultado los siguientes procesos:

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación por competencias
- Capacitación y desarrollo

Actualmente la misión, valores, visión, política de la calidad y los objetivos de la calidad del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria se manifiesta con una exclusiva atención a la gestión y desarrollo de los Recursos Humanos. “**La Política de Calidad del CESA** busca desarrollar y fortalecer las competencias de nuestro personal, con el objetivo de lograr un alto nivel profesional que nos permita mantenernos a la vanguardia de la seguridad

aeroportuaria”. Contribuyendo con la gestión institucional en lo relativo a captar y mantener el personal idóneo que garanticen el éxito y el desarrollo de la misma, proporcionando nivel de profesionalidad y bienestar de los miembros que la integran.

Los miembros del CESA son esenciales para lograr el cumplimiento de la Filosofía Operacional (ver CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, tema 4.1 Descripción), por lo cual la organización se asegura que el personal sea competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

- **Proceso de Reclutamiento y selección de personal.** (ver anexo P-DRH-01 Reclutamiento y selección de personal y sus formularios).

La selección de personal debe servir para encontrar aquellas personas que por su formación y aptitudes cumplan con los requisitos del puesto. La Dirección de Recursos Humanos del CESA detecta las necesidades de personal por medio a las solicitudes que realice cada Dirección o Departamento, la selección de la plantilla viene a depender de variables como son: Creación de nuevos puestos, falta de personal en una determinada área, incumplimiento al Reglamento Interno de la institución, entre otros.

La gestión de RRHH está dirigida a disponer de personal en función a las necesidades de cada momento, existiendo una alineación entre las necesidades operativas y la de evitar actos ilícitos por parte de la fuerza laboral.

La selección, promoción y contratación de personal es gestionada por RRHH, la cual implica la Junta General compuesta por el Director General del CESA, Supervisor General, Inspector General, Director de área solicitante, el Encargado de la División de Reclutamiento y Selección.

El CESA al ser una institución militar mixta, es decir, cuenta con personal civil y militar, posee tres tipos de selección:

Reclutamiento y selección de aspirante AVSEC (Seguridad de la Aviación): es el procedimiento para seleccionar el personal operativo para la seguridad aeroportuaria.

Reclutamiento y selección de personal administrativo: Personal que realiza funciones administrativas.

Reclutamiento y selección de personal militar no AVSEC: es el personal que puede desempeñar funciones operativas o administrativas, perteneciente a una de las instituciones castrense del Estado Dominicano.

El proceso de reclutamiento y selección puede incluir pruebas de habilidad manual, pruebas de seguridad, pruebas físicas, exámenes médicos y prueba antidoping, entre otras, se debe tener claro, que cada prueba dependerá del tipo de reclutamiento a realizar. Nunca dichas pruebas pueden significar discriminación de ningún tipo.

Una vez terminado el proceso de reclutamiento y selección toda persona de nuevo ingreso es formada para su puesto comenzando desde ese mismo momento.

El **Proceso Reclutamiento y Selección de Personal** cuenta con dos Indicadores de Desempeño:

Nombre	Unidad de Medida / Formula	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Periodo de Evaluación
		MALO	REGULAR	BUENO	
Eficacia en el cumplimiento del concurso de admisión del personal Administrativo y Militar no AVSEC	Promedio de Días (No. de días transcurrido durante los concursos de admisión / números de concursos de admisión)	IG $\geq$ 7 días laborables	7 días > IG > 5 días laborables	IG $\leq$ 5 días laborables	Trimestral
Eficacia en la selección de personal Administrativo y Militar no AVSEC	Porcentaje (Número de personal seleccionado con más de 3 meses / Número total de personal seleccionado)*100	IG $\leq$ 70%	70% < IG < 80%	IG $\geq$ 80%	Trimestral

Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

- Proceso de Evaluación del desempeño por competencias. (ver anexo P-DRH-02 Evaluación del desempeño por competencias y sus formularios).

En la actualidad, el flujo de información causado por la globalización ha ocasionado que existan nuevas formas de trabajar, de realizar procesos, técnicas, nuevas herramientas, estrategias, etc. Es por ello que las empresas deben adaptarse y hasta predecir el cambio, planificando eficazmente sus estrategias. Todo esto se logra con un recurso humano gestionado y evaluado por competencias.

La evaluación por competencias valora el rendimiento completo del empleado, cada empleado tiene su área específica de competencia, trabajar en un área que no le interese puede afectar su óptimo rendimiento.

El CESA evalúa el personal que toma parte activa en cada proceso que afecta su SGC, mediante el cumplimiento de objetivos trazados por el empleado y su Jefe directo en base a las responsabilidades establecidas en los **“Perfiles de cargo”**.

Las evaluaciones se realizan mediante un **“Cronograma de actividades”** donde se identifica el área a evaluar, fecha de evaluación y nombre del evaluador. Dichas evaluaciones se realizan mediante el **“Formulario de evaluación del desempeño por competencias a nivel administrativo y el Formulario de evaluación del desempeño por competencias a nivel gerencial”**.

Dependiendo de las necesidades o brechas que arrojen los informes de dichas evaluaciones se determinan las necesidades de capacitación o entrenamiento que necesite la plantilla.

El **Proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias** cuenta con dos Indicadores de Desempeño:

	Nombre	Unidad de Medida / Formula	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Periodo de Evaluación
			MALO	REGULAR	BUENO	
1	Eficacia en la aplicación de las evaluaciones del desempeño por competencia	Porcentaje (Numero de evaluaciones realizadas / Numero personal) * 100 (No incluye los cargos menores a 6 meses)	IG < 100%	N/A	IG = 100%	Anual
2	Eficacia en la Identificación de Necesidades	Porcentaje (Numero de formularios con Identificación de Necesidades / Numero total de formularios recibidos) * 100	IG < 70%	70% ≤ IG < 90%	IG ≥ 90%	Anual

Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

- **Proceso de Capacitación y desarrollo**, (ver anexo P-DRH-03 Capacitación y desarrollo y sus formularios).

La adecuación y formación de la fuerza laboral a las necesidades del organización son fundamentales para el CESA, donde estas suponen una pieza clave, como se refleja en el punto de la **“Política de la Calidad”** mencionado anteriormente, lo cual permite actuar frente a las necesidades y expectativas de la persona.

La Dirección del CESA ha establecido como parte de las responsabilidades de los miembros una constante preocupación por verificar las condiciones y recursos de trabajo que, contribuyen a mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad, administrando los recursos necesarios para el eficiente desempeño individual y organizacional.

Con la finalidad de determinar la competencia necesaria para el personal que desarrolla trabajos que afectan a la calidad de los productos de los procesos, el CESA cuenta con “**Perfiles de Cargos**” en las que se definen, entre otros, los requisitos necesarios y competencias para cada cargo.

De la observación y verificación del desempeño del personal, en especial de aquellos que ocupan cargos en los que se efectúan operaciones consideradas de primera importancia e impacto en la calidad de los procesos, se establece el **Plan Anual de Capacitación** más adecuado a las necesidades de cada personal.

Anualmente cada Director de Área comunica las necesidades de capacitación de sus equipos mediante el “**Formulario de detección de necesidades**”, el cual se analiza para determinar los resultados de la detección de necesidades con las brechas de competencias del informe de evaluación del desempeño y la detección de las necesidades por cada área.

Mediante este análisis se elabora un “**Plan Anual de Capacitación**” para llevar a cabo los programas necesarios. Una vez realizadas las actividades de capacitación y entrenamiento se realizan las evaluaciones del impacto de la capacitación.

Cada Director de Área evalúa el impacto que las actividades de capacitación han tenido sobre sus equipos de trabajo.

El **Proceso de Capacitación y desarrollo** cuenta con cuatro Indicadores de Desempeño:

11. INDICADORES DE GESTIÓN (IG)						
	Nombre	Unidad de Medida / Formula	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Periodo de Evaluación
			MALO	REGULAR	BUENO	
1	Eficacia en el cumplimiento del programa de capacitación	Porcentaje (Cantidad de cursos impartidos/cantidad de cursos programados) *100	$IG \leq 70\%$	$70\% < IG < 85\%$	$IG \geq 85\%$	Trimestral
2	Eficacia en la tasa de deserción de cursos	Tasa porcentual (Cantidad de participantes que no concluyen el curso/cantidad de inscriptos) * 100	$IG \geq 15\%$	$15\% > IG > 10\%$	$IG \leq 10\%$	Trimestral
3	Eficacia en el Alcance de la Capacitación	Porcentaje (Cantidad de participantes/cantidad de solicitantes) * 100.	$IG \leq 70\%$	$70\% < IG < 85\%$	$IG \geq 85\%$	Trimestral
4	Eficacia en Alcance del Impacto de la Capacitación	Porcentaje Cantidad de entrenamiento/ alcance de necesidades del empleado x 100.	$IG \leq 70\%$	$70\% < IG < 85\%$	$IG \geq 85\%$	Trimestral

Fuente: Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA)

5.5 Análisis FODA del CESA

ANALISIS FODA DEL CESA

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas:

- ◆ Creación de nuevos puestos.
- ◆ Única institución castrense certificada bajo la Norma ISO 9001:2008
- ◆ Única compañía de seguridad aeroportuaria certificada bajo la Norma 9001:2008
- ◆ Posee su una escuela de Seguridad Aeroportuaria para capacitar sus empleados de primera línea.

Debilidades:

- ◆ Faltan algunos procedimientos por definir.
- ◆ Falta de compromiso del personal operativo.
- ◆ Resistencia al cambio (la forma trabajo).
- ◆ Baja motivación al personal, lo cual ayuda a la resistencia al cambio.

Análisis del Entorno

Oportunidades:

- ◆ Cambio de imagen de la institución para los clientes finales y los explotadores aéreos.
- ◆ Mejorar la calidad de la seguridad aeroportuaria.
- ◆ Idealización de los empleados, mejorando su desempeño.
- ◆ Mejora del ambiente laboral y mayor estabilidad para los puestos que se especializan en la continuidad del sistema.
- ◆ Implementación de Evaluaciones de satisfacción del cliente interno y externo.
- ◆ Capacitación y desarrollo permanente de la plantilla.
- ◆ Mejorar la preparación de los empleados de primera línea (Front line, ya que estos son los que entregan el producto final al cliente.

Amenazas:

La principal amenaza a un sistema de gestión de calidad es su continuidad conjunto a la mejora continua del mismo.

Otro factor no más relevante que el primero pero que si dependen uno del otro es la característica del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria de

ser una institución del Estado, lo cual incide en la duración de su Director General y sus Directores de área, que podría traer como consecuencia un estancamiento del sistema en momentos de transición de un cambio de mando.

Este cambio de mando no solo podría causar un estancamiento, también podría reflejarse un clima laboral inestable, incertidumbre y pérdida de enfoque.

CONCLUSIÓN

Diversos autores han definido a la calidad de diferentes maneras, pero la gran mayoría coincide en un punto fundamental: Calidad en una organización supone el cumplimiento de ciertos requisitos, los cuales son determinados en función de las necesidades del cliente. Una organización que administra un sistema de Gestión de Calidad recoge información acerca de las necesidades del cliente, la registra y procesa, obteniendo los resultados necesarios que le permiten tomar decisiones concernientes a la modificación de sus prácticas actuales para adoptar su producto/servicio a lo que verdaderamente requiere el cliente.

Los esfuerzos para adoptar la Gestión de Calidad son inútiles si la alta dirección no está comprometida, ya que son quienes establecen las condiciones de transferir la Visión de Calidad hacia todos los niveles. Esto plantea la necesidad de educar a los recursos humanos transfiriendo los valores, factor imprescindible para instalar un modelo de gestión de estas características en cualquier organización. Por esta razón, la Calidad está estrechamente relacionada con el capital humano de una organización: no puede haber calidad si no se cuenta con recursos humanos de calidad. En otras palabras, una organización no podrá obtener productos o brindar servicios de calidad sino cuenta con calidad humana.

Una organización solo puede considerarse de Calidad cuando está compuesta por personas de esas características quienes aplican los valores de trabajar en equipo, actuar con prevención, planificar bien para ejecutar mejor, aprender y desarrollarse, comunicarse con eficacia, enfocarse a servir a sus clientes y mejorar continuamente. Es por esta razón que se puede decir que, la Conciencia de Calidad dentro de la organización es la base para transformación en función de una calidad de servicio.

La adopción de un sistema de gestión de calidad surge por la decisión de la alta gerencia de encontrar una estrategia para:

- ◆ Mejorar su desempeño,
- ◆ Potenciar la imagen de la empresa frente a los clientes actuales y potenciales.
- ◆ Asegurar la calidad en las relaciones con los clientes, proveedores y todos aquellos que estén involucrados indirectamente con la empresa.
- ◆ Mejorar la calidad de los productos y servicios derivada de procesos.

El recurso humano es elemento más crítico pero a su vez el más moldeable, ya que puede ser el que genere el error o puede ser aquel que proporcione las mejores barreras y beneficios, siempre tomando en cuenta la correcta administración de los demás recursos, ya que todos están interrelacionados.

Al CESA dar su servicio a través de su personal operativo se le hace imprescindible dar un producto final de alta calidad, con el menor número de clientes insatisfechos. Es por esto que la implementación del SGC-CESA ha sido una necesidad.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la Dirección de Recursos humanos del CESA ha generado un cambio de paradigmas, de trabajo, de funciones, de forma general se puede decir que ha sido una reingeniería.

La elaboración de los Perfiles de Cargo fue uno de los pilares para el reformulación y ejecución del proceso de Selección y Reclutamiento, la elaboración de los proceso Capacitación y Desarrollo y Evaluación por Competencias.

Esta nueva cultura enfocada a la Calidad ha logrado un mayor rendimiento de sus empleados, debido al modelo de gestión que aplica la norma ISO 9001:2008 que es mediante a) diagnostico y evaluación de la situación, b) dotación de recursos, detección de capacitación, c) evaluación de desempeño y competencias, motivación y e) reconocimiento dependiendo de los resultados de la evaluación de desempeño.

Este incremento del desempeño es debido a que cada proceso desde el momento de la elaboración del producto (capacitación del personal) hasta su punto final (seguridad aeroportuaria) se encuentra íntimamente conectados unos con otros creando una dependencia de desempeño.

En conclusión, es eminente que las organizaciones deben adaptarse al cambio, lo que conlleva necesariamente un estilo de dirección que abandone viejos paradigmas y adopte nuevas prácticas en el manejo integral de su estructura para reinventarse y abrir nuevos horizontes al mercado competitivo, es decir, **“No se puede hacer el trabajo de hoy, con métodos de ayer, y esperar permanecer en el negocio mañana”**.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones específicas:

- ◆ Dar seguimiento, medición y mejora continua al SGC-CESA.
- ◆ La Dirección de Recursos Humanos así como también las demás Direcciones deberían tener sus propias políticas de calidad.
- ◆ Incluir en el “Plan Anual de Capacitación” inducciones de sensibilización del tema calidad y inducciones extraordinarias para aquellos proveedores o clientes que afecten directa o indirectamente el SGC-CESA.
- ◆ Establecer “Perfiles de cargos” para: el personal de mantenimiento de la División de transportación y el Departamento de Servicios Generales.
- ◆ Incluir en el proceso P-DRH-01 Reclutamiento y selección de personal un procedimiento para realizar Concurso interno para que el personal que ya labora tenga la oportunidad de optar por la posición vacante, ya que solo se realiza concurso para personas de nuevo ingreso.
- ◆ Crear un Departamento o Dirección de Coordinación de Calidad.
- ◆ Crear un Manual de Inducción.
- ◆ Incluir en el proceso P-DRH-03 Capacitación y desarrollo un procedimiento para el reconocimiento y la recompensa.

GLOSARIO

1- AVSEC: Sigla que se refiere a la Seguridad de la Aviación, AV=aviación y SEC= seguridad.

2- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

Según la Asociación Americana de Calidad es “Una fuente de entrada de materiales, servicios o información suministrada a un proceso”.

3- Certificación: Actividad que permite establecer la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso o servicio con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.

4- Cliente: Cualquier persona sobre la que repercute el producto, servicio o proceso. Los clientes pueden ser internos o externos.

5- Clientes externos: Aquellas personas sobre las que repercute el producto/servicio pero que no son miembros de la empresa que lo produce.

6- Clientes internos: Aquellas personas sobre las que repercute el producto/servicio y que también son miembros de la empresa que lo produce.

7- Conformidad de calidad: El grado de impedir o regular cambios en parámetros, situaciones o condiciones.

8- Indicador de desempeño: Cualquier índice, ratio o medida que proporcione la eficiencia o desempeño de los procesos u operaciones dentro de la organización.

9- No conformidad: Falta grave de cumplimiento con los requisitos especificados que provoca para su solución una utilización importante de recursos o retraso en los plazos de ejecución de la obra.

10- Norma: Las normas son documentos técnicos que contienen especificaciones de aplicación voluntaria. Son elaboradas por consenso entre las partes interesadas, fabricantes, usuarios, laboratorios, etc.

11- Normalización: Actividad colectiva encaminada a establecer soluciones a situaciones repetitivas. En particular, esta actividad consiste en la elaboración, difusión, y aplicación de normas.

12- Proceso de mejora continua de la calidad: Conjunto de enfoques, de actividades y de acciones que hay que llevar a cabo de integrar, en el proceso de dirección, los conceptos y las prácticas de la mejora de la calidad.

13- Producto: Cualquier cosa producida mediante procesos hechos por el hombre o naturales, o por el esfuerzo humano. Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente. Otras palabras para hacer referencia a los productos son materiales y bienes.

14- Proveedor: Cualquier persona que suministra entradas a una actividad o proceso. Es el que entrega los insumos necesarios para realizar un proceso.

15- Requisito: Una condición o capacidad que un sistema, producto, servicio, resultado o componente debe satisfacer o poseer para cumplir con un contrato, norma, especificación u otros documentos formalmente impuestos. Los requisitos incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados. También conocido como: Requerimiento.

16- SGC-CESA: Sistema de Gestión de Calidad - Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria.

17- Trazabilidad: Aplicado a un calibre o elemento de control, cualidad que consiste en poderla referir a patrones nacionales o internacionales mediante una cadena ininterrumpida de comparaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA). 2011
- ◆ Chase Richard, Jacobs F. Robert, McGraw Hill Interamericana (10ma Edición (2006) Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva. Mc Graw-Hill/Interamericana, México.
- ◆ Berlinches Cerezo, Andrés (2008) Calidad ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión (6ta Edición) International, México.
- ◆ Chiavenato, Idalberto (2008) Selección de Persona (2da Edición) Editorial Vértice, España.
- ◆ Chiavenato, Idalberto (2004), Administración de recursos humanos (5ta Edición). Mc Graw Hill, Colombia.
- ◆ QSL Surlatina Consultores. 2011
- ◆ Senlle, Andrés y Stoll, Miguel Enciclopedia de excelencia y calidad total (1995) Editorial Gestión 2000, España(p.38)
- ◆ Senlle, Andrés, Villar, Joan, *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996, p. 17

- ◆ La Administración con Calidad Total. Disponible en:
<http://www.dlrp.org/html/publications/Spanish/administracion.html>.
Consultado el 09 de Julio del 2011
- ◆ Gestión de Calidad. Tipos de Procesos. Disponible en:
<http://www.gestion-calidad.com/gestion-procesos.html>. Consultado en el 5 de Julio del 2011
- ◆ Normas9000.com. Que es ISO 9000? Disponible en:
<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>. Consultado el 9 de Julio.
- ◆ Wikipedia.com. Organización Internacional de Normalización. Disponible en:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Organizacion-Internacional-de-Normalizacion>
Consultado el 11 de Julio

Referencias

- ◆ Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase Richard, Jacobs F. Robert, Mac Graw Hill Interamericana 10ma Edición (2006)
- ◆ Alicia Alles, Martha, (2005), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, (10ma edición), Argentina.

- ◆ Berlinches Cerezo, Andrés (2008) Calidad ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión. (6ta Edición) International. México
- ◆ Chiavenato, Idalberto (2008) Selección de Personal. (2da Edición), Editorial Vértice, España. Pág. 94
- ◆ ISO 9000 en empresas de servicios, Senlle Andrés, Vilar Joan, ediciones gestión 2000, S.A.
- ◆ Jáuregui, Marco A. La serie ISO-9000: Manual de aseguramiento de calidad ISO 9000.
- ◆ Senlle, Andrés, Villar, Joan, *ISO 9000 en empresas de servicios*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996,
- ◆ Senlle, Andrés y Stoll, Miguel Enciclopedia de excelencia y calidad total (1995) Editorial Gestión 2000, España.

Universidad APEC

UNAPEC



DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

"PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO"

**"Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Licenciado en
Administración de Empresas"**

**Análisis del proceso de certificación según la norma ISO 9001:2008, en la
Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad
Aeroportuaria, (CESA).**

Sustentantes

Alberto Agramonte	2006-0836
Jatna Mazara Thomas	2006-2082
Elizabeth Rodríguez Rijo	2007-0611

PROFESOR:

Víctor Herrera

Santo Domingo

Mayo-Agosto 2011

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN SEGÚN LA NORMA ISO
9001:2008, EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL CUERPO
ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA, (CESA).**

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía mundial experimenta un cambio fundamental. Nos alejamos progresivamente de un mundo en que las economías nacionales se encontraban relativamente aisladas una de otras mediante barreras que impidan el comercio e inversiones internacionales, así como barreras temporales y lingüísticas las diferencias nacionales entorno a la regulación gubernamental, la cultura y los sistemas rectores de negocios. En la actualidad, nos encontramos en un mundo en que las economías se funden en un sistema económico global e interdependiente, fenómeno al que comúnmente nos referimos como globalización, la tendencia hacia un modelo económico ha existido durante varios años.¹

Este constante cambio, ha generado un mercado global altamente competitivo, en el cual las organizaciones deben reinventarse, buscar valores agregados, nuevos productos, etc., que le permitan una rentabilidad constante.

Es por esto que en República Dominicana se ha presentado en los últimos años una tendencia de implementación de Sistemas de Gestión según la Organización Internacional de Estandarización, ISO. Esto es resultado de diferentes variables externas o internas en búsqueda de la satisfacción del cliente y rentabilidad a largo plazo.

¹ Hill, W. L., C. Negocios internacionales. Competencia en un mercado global. Mc-Graw- Hill, México, 2001, p.4.

Esta inclinación obedece a factores como las presiones del mercado, decisiones estratégicas, estandarización de procesos, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y estructura de la organización, entre otros. Esto influye como una ventaja competitiva con un enfoque integral para conseguir la satisfacción del cliente.

Las organizaciones que cuentan con una buena implementación de las prácticas de gestión de calidad, expande el desarrollo del mercado incrementando la competitividad, propician una orientación al mercado con tal de conocer mejor las necesidades de los clientes y ofrecer a aquello que estos desean mejorando su satisfacción. También permite desarrollar una mejor comunicación interna, con una resolución de problemas más adecuada, reduciendo la tasa de errores a través de la mejora continua.²

La norma ISO 9001:2008 establece los criterios y requisitos que se deben cumplir para lograr la implementación de un Sistema de gestión de calidad. En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.³

La Organización Internacional de la Estandarización con esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la

² *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838

³ *Sistemas de gestión de calidad, Requisitos, (ISO 9001:2008)* editada e impresa por AENOR versión en español. Pág. 9

calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de la misma.

4. OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 de la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación de la organización donde está y donde debe llegar.
- Detallar los aspectos generales de la norma ISO 9001:2008
- Establecer las razones por las cuales el CESA opto por la certificación de la ISO.
- Analizar el sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer los requisitos generales y documentados exigidos para certificarse bajo las norma ISO 9001:2008
- Identificar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos
- Analizar el impacto del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Recursos Humanos del CESA
- Enumerar los beneficios que aportó el Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Recursos Humanos del CESA.

- Dar a conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, para enfrentar los retos de competitividad y productividad, las organizaciones requieren de un modelo de gestión de calidad que permitan incrementar la excelencia de los servicios o productos generando valor al cliente.

Un sistema de gestión de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo.

Partiendo de esto, se puede decir que el análisis consta de una estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos utilizados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos que se necesitan para satisfacer completamente a un cliente o consumidor.

Mediante estos mecanismos se logra demostrar que la organización funciona con eficacia, garantizar la mejora y perfección continúa de las actividades y ampliar las oportunidades del mercado.

Por ende, el presente trabajo parte de la importancia de obtener un sistema de gestión en las organizaciones y a la vez implementarlo en las mismas, siguiendo un proceso de análisis e identificación de sus procesos para el logro final de su certificación.

6. TIPOS DE INVESTIGACION

- ✓ **Descriptivo:** describirá los requerimientos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad y los que aplican en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria.
- ✓ **Documental:** la documentación estará basada en la investigación que consistirá en un análisis de la situación del proceso de certificación según por la Norma ISO 9001:2008 Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria. Analizaremos la información escrita sobre el tema.

7. MARCO DE REFERENCIA (Teórico-conceptual)

MARCO TEORICO

Conceptos básicos acerca de la Calidad

Para hablar de calidad debemos conocer en primer lugar su significado. Dentro de las definiciones existentes podemos concentrarnos en su significado como Gestión de lo que dicho término significa en sí.

*Según Feigenbaum (2001) la calidad “ Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas ”.*⁴

Del mismo modo se define como la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. De modo que la misma no solo corresponde al producto, sino también a los equipos humanos que integra a la organización.⁵

Como vemos son diversos los conceptos sobre Calidad, la cual se le identifica como un elemento significativo de un producto o servicio, y aun así este elemento no solo se ve como un atributo del producto, sino también como atributo de una entidad.

⁴ Libro: El lenguaje de la calidad total, Armand V. Feigenbaum (1994)

⁵ Libro: Calidad. Pablo Alcalde, San Miguel (2007).

LA NORMALIZACION

Se trata de una actividad por la que se verifican criterios respecto a determinadas materias, y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, mediante la elaboración de normas, que fruto de un consenso, persiguen en último término la protección de los intereses de los clientes.

En un entorno creciente de competitividad y complejidad los especialistas de calidad pusieron de manifiesto la necesidad de normalizar la calidad.

Para poder ejercer un control eficaz sobre los procesos y resultados de la organización.⁶

De este modo cabe decir, que el proceso de desarrollo y globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias o procesos con la finalidad de hacer un eficiente uso de sus recursos. En este caso, para precisar el concepto de calidad dentro de una entidad, podemos referirnos a la **NORMA ISO 9001:2008** definida como:

“ Un conjunto de normas sobre calidad y gestión, que proporcionan un sistema de gestión y un aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos para su aplicación interna en las organizaciones.”⁷

⁶ Libro: Introducción a la gestión de calidad, por J.F, Miranda Gonzáles (2007)

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

La norma técnica ISO 9001 utiliza un enfoque orientada a los procesos y determina los requisitos de una organización, industrial o de servicios, para mejorar su competitividad a través de la mejora continua de sus productos o servicios y la mejora de su eficiencia económica.⁸

Dichas definiciones demuestran que para alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos es necesario actuar sobre la investigación y los componentes que encierran esta norma. Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez, sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.⁹

Por lo que el objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del merca

⁸ <http://www.ivac.es/certificacion/Calidad-ISO-9001.html>

⁹ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

¿Qué es la norma ISO 9001:2008?

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

MARCO CONCEPTUAL

Términos más utilizados en el desarrollo de la propuesta:

✓ Calidad

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

✓ Certificación

Procedimiento y actuación de un adecuado y reconocido organismo, el cual determina, verifica y atestigua por escrito la calificación de personal, procesos, procedimientos o productos en concordancia con los requisitos aplicables.

✓ Cliente

Es el que necesita y recibe un producto.

✓ **Eficacia**

El hecho de lograr los objetivos trazados con independencia de los medios invertidos.

✓ **Eficiencia**

El hecho de lograr los resultados con una mínima inversión de medios.¹⁰

✓ **Norma ISO 9001:2008**

Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

✓ **Proceso**

Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

✓ **Procedimiento**

Una forma de hacer algo, un método que sirve para dirigir la realización de las tareas.

¹⁰ Libro: (ISO 9000 en empresas de servicios), Andrés Senlle Y Joan Vilar.

✓ **Producto**

Es el resultado de un proceso. Pueden ser bienes, servicios o software.

✓ **Servicio**

Es un trabajo realizado para otros (...) existen porque con ellos se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes.

✓ **Sistema de Gestión de Calidad**

Sistema de administración y trabajo cuya metodología y atributos permitan incrementar la satisfacción del cliente y la eficiencia personal y organizacional, generando una cultura orientada a la calidad.¹¹

MARCO DE REFERENCIA

MARCO ESPACIAL

Este análisis será realizado a la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria, ruta 66 La Caleta, Santo Domingo, República Dominicana.

MARCO TEMPORAL

Este análisis será realizado en el periodo comprendido de Mayo-Julio del año 2011.

¹¹ (Manual de Control de Calidad. Juran y Gryna).

8. Métodos, procedimientos y técnicas de la investigación

Métodos de investigación

Método de Análisis: proceso de conocimiento para la identificación de cada uno de los elementos del proceso.

Método Deductivo: consiste partir de lo general como es la norma hasta lo particular que en este caso es la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria.

Técnicas de Investigación

Observación Indirecta: se entrara en conocimiento con el fenómeno o hecho, a través de las investigaciones antes realizadas. Tal ocurre cuando nos valemos de revistas, libros, revistas, talleres e informes.

9. TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I Gestión por procesos

1.1 Conceptos generales

1.1.1 Calidad

1.1.2 Proceso

1.1.3 Cliente

1.1.4 Proveedor

1.2 Clasificación de los procesos

1.3 Gestión por proceso

1.4 Enfoque basado en procesos bajo la norma ISO 9001:2008

Capítulo II Administración de la calidad total

2.1 Definición

2.2 Antecedentes del concepto calidad

2.3 Control de la Calidad Total

2.4 La cultura, los valores empresariales y el cambio

Capítulo III Aspectos generales Norma ISO 9001:2008

3.1 ¿Qué es ISO y la serie 9001:2008?

3.2 Reseña histórica de las normas

3.3 Importancia

3.4 Organismos internacionales encargados de certificar en ISO 9001:2008

3.5 Diversos tipos de norma

Capítulo IV Sistemas de gestión de calidad

4.1 Definición

4.2 Ventajas del sistema de Gestión de Calidad

4.3 Principios de la Gestión de Calidad

4.4.1 Organización enfocada al cliente

4.4.2 Liderazgo

4.4.3 Participación del personal

4.4.4 Enfoque de procesos

4.4.5 Enfoque de sistemas para la gestión

4.4.6 Mejora continua

4.4.7 Enfoque basado en procesos

4.4.8 Beneficios mutuos

Capítulo V Descripción de la empresa

5.1 Descripción

5.2 Historia

5.2 Misión

5.3 Visión

5.4 Estructura de la Dirección de Recursos Humanos

5.4.1 Organigrama

5.4.2 Subsistemas

5.4.3 Cantidad de empleados

Capítulo VI Análisis de la implementación del Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria

6.1 Requisitos para la implantación del sistema de gestión de calidad

6.2 Requisitos documentados del sistema de gestión

6.2.1 Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos CESA

6.2.2 Manual de Calidad SIG-CESA

6.2.3 Política de Calidad y Objetivos de Calidad, CESA.

6.2.4 Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional;

6.2.5 Los registros requeridos por esta Norma Internacional

6.3 Portal Integral de Gestión, CESA

6.4 Ventajas que le ofrece el SGC a la Dirección de Recursos Humanos Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria se certifico en ISO 9001:2008

6.5 Impacto en la Dirección de Recursos Humanos

6.7 Amenazas al Sistema de Gestión de Calidad, CESA

6.8 Conclusión y recomendaciones

6.9 Bibliografía

6.10 Anexos

10. FUENTES DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

- **Primarias:** encuestas, entrevistas a usuarios finales, información extraída de diversos talleres impartidos en el CESA, reuniones con encargados.

- **Secundarias:** Norma ISO 9001:2008, libros y folletos relacionados a la calidad, monografías y tesis de calidad total, direcciones de internet, Norma ISO 9001:2008

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. **Recopilación documental:** esta técnica permitirá obtener datos e informaciones publicados sobre el tema, que son de gran utilidad para la investigación.
2. **Entrevistas:** Se realizarán preguntas a ejecutivos y empleados acerca del Sistema de Gestión de Calidad implementado el CESA.
3. **Encuestas:** A través de este método se pueden conocer la opinión de los empleados.
4. **Observación directa:** Mediante esta técnica se podrá ver como manejan, archivan y controlan los empleados la documentación tratada en esta investigación.

REFERENCIAS

- Andres Senlle Y Joan Vilar Libro: Libro: ISO 9000 en empresas de servicios. Pág. 14
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3og.htm>7
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838. Pág. 3
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838. Pág. 5
- Sistemas de gestión de calidad, Requisitos, (ISO 9001:2008) editada e impresa por AENOR versión en español. Pág. 5
- W.L., Charles. (2001). Negocios internacionales. Competencia en un mercado global. McGraw- Hill, México, Pág. 4

Universidad APEC

UNAPEC



DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

"PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO"

**"Anteproyecto de la monografía para optar por el título de Licenciado en
Administración de Empresas"**

**Análisis del proceso de certificación según la norma ISO 9001:2008, en la
Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad
Aeroportuaria, (CESA).**

Sustentantes

Alberto Agramonte	2006-0836
Jatna Mazara Thomas	2006-2082
Elizabeth Rodríguez Rijo	2007-0611

PROFESOR:

Víctor Herrera

Santo Domingo

Mayo-Agosto 2011

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN SEGÚN LA NORMA ISO
9001:2008, EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL CUERPO
ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA, (CESA).**

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La economía mundial experimenta un cambio fundamental. Nos alejamos progresivamente de un mundo en que las economías nacionales se encontraban relativamente aisladas una de otras mediante barreras que impidan el comercio e inversiones internacionales, así como barreras temporales y lingüísticas las diferencias nacionales entorno a la regulación gubernamental, la cultura y los sistemas rectores de negocios. En la actualidad, nos encontramos en un mundo en que las economías se funden en un sistema económico global e interdependiente, fenómeno al que comúnmente nos referimos como globalización, la tendencia hacia un modelo económico ha existido durante varios años.¹

Este constante cambio, ha generado un mercado global altamente competitivo, en el cual las organizaciones deben reinventarse, buscar valores agregados, nuevos productos, etc., que le permitan una rentabilidad constante.

Es por esto que en República Dominicana se ha presentado en los últimos años una tendencia de implementación de Sistemas de Gestión según la Organización Internacional de Estandarización, ISO. Esto es resultado de diferentes variables externas o internas en búsqueda de la satisfacción del cliente y rentabilidad a largo plazo.

¹ Hill, W. L., C. Negocios internacionales. Competencia en un mercado global. Mc-Graw- Hill, México, 2001, p.4.

Esta inclinación obedece a factores como las presiones del mercado, decisiones estratégicas, estandarización de procesos, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y estructura de la organización, entre otros. Esto influye como una ventaja competitiva con un enfoque integral para conseguir la satisfacción del cliente.

Las organizaciones que cuentan con una buena implementación de las prácticas de gestión de calidad, expande el desarrollo del mercado incrementando la competitividad, propician una orientación al mercado con tal de conocer mejor las necesidades de los clientes y ofrecer a aquello que estos desean mejorando su satisfacción. También permite desarrollar una mejor comunicación interna, con una resolución de problemas más adecuada, reduciendo la tasa de errores a través de la mejora continua.²

La norma ISO 9001:2008 establece los criterios y requisitos que se deben cumplir para lograr la implementación de un Sistema de gestión de calidad. En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 9004.³

La Organización Internacional de la Estandarización con esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la

² *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838

³ *Sistemas de gestión de calidad, Requisitos, (ISO 9001:2008)* editada e impresa por AENOR versión en español. Pág. 9

calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de la misma.

4. OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001:2008 de la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación de la organización donde está y donde debe llegar.
- Detallar los aspectos generales de la norma ISO 9001:2008
- Establecer las razones por las cuales el CESA optó por la certificación de la ISO.
- Analizar el sistema de gestión de calidad según la Norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Recursos Humanos.
- Establecer los requisitos generales y documentados exigidos para certificarse bajo la norma ISO 9001:2008
- Identificar los procesos de la Dirección de Recursos Humanos
- Analizar el impacto del Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Recursos Humanos del CESA
- Enumerar los beneficios que aportó el Sistema de Gestión de Calidad en la Dirección de Recursos Humanos del CESA.

- Dar a conocer los requerimientos normativos y como los mismos alcanzan a la actividad de la empresa.

5. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

En la actualidad, para enfrentar los retos de competitividad y productividad, las organizaciones requieren de un modelo de gestión de calidad que permitan incrementar la excelencia de los servicios o productos generando valor al cliente.

Un sistema de gestión de calidad aporta el marco que se necesita para supervisar y mejorar la producción en el trabajo.

Partiendo de esto, se puede decir que el análisis consta de una estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos utilizados para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos que se necesitan para satisfacer completamente a un cliente o consumidor.

Mediante estos mecanismos se logra demostrar que la organización funciona con eficacia, garantizar la mejora y perfección continúa de las actividades y ampliar las oportunidades del mercado.

Por ende, el presente trabajo parte de la importancia de obtener un sistema de gestión en las organizaciones y a la vez implementarlo en las mismas, siguiendo un proceso de análisis e identificación de sus procesos para el logro final de su certificación.

6. TIPOS DE INVESTIGACION

- ✓ **Descriptivo:** describirá los requerimientos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad y los que aplican en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria.
- ✓ **Documental:** la documentación estará basada en la investigación que consistirá en un análisis de la situación del proceso de certificación según por la Norma ISO 9001:2008 Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria. Analizaremos la información escrita sobre el tema.

7. MARCO DE REFERENCIA (Teórico-conceptual)

MARCO TEORICO

Conceptos básicos acerca de la Calidad

Para hablar de calidad debemos conocer en primer lugar su significado. Dentro de las definiciones existentes podemos concentrarnos en su significado como Gestión de lo que dicho término significa en sí.

*Según Feigenbaum (2001) la calidad “ Es un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas ”.*⁴

Del mismo modo se define como la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas. De modo que la misma no solo corresponde al producto, sino también a los equipos humanos que integra a la organización.⁵

Como vemos son diversos los conceptos sobre Calidad, la cual se le identifica como un elemento significativo de un producto o servicio, y aun así este elemento no solo se ve como un atributo del producto, sino también como atributo de una entidad.

⁴ Libro: El lenguaje de la calidad total, Armand V. Feigenbaum (1994)

⁵ Libro: Calidad. Pablo Alcalde, San Miguel (2007).

LA NORMALIZACION

Se trata de una actividad por la que se verifican criterios respecto a determinadas materias, y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto, mediante la elaboración de normas, que fruto de un consenso, persiguen en último término la protección de los intereses de los clientes.

En un entorno creciente de competitividad y complejidad los especialistas de calidad pusieron de manifiesto la necesidad de normalizar la calidad.

Para poder ejercer un control eficaz sobre los procesos y resultados de la organización.⁶

De este modo cabe decir, que el proceso de desarrollo y globalización económica exige que las empresas redefinan sus estrategias o procesos con la finalidad de hacer un eficiente uso de sus recursos. En este caso, para precisar el concepto de calidad dentro de una entidad, podemos referirnos a la **NORMA ISO 9001:2008** definida como:

“ Un conjunto de normas sobre calidad y gestión, que proporcionan un sistema de gestión y un aseguramiento de la calidad en el desarrollo de sus procesos para su aplicación interna en las organizaciones.”⁷

⁶ Libro: Introducción a la gestión de calidad, por J.F, Miranda Gonzáles (2007)

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_9001

La norma técnica ISO 9001 utiliza un enfoque orientada a los procesos y determina los requisitos de una organización, industrial o de servicios, para mejorar su competitividad a través de la mejora continua de sus productos o servicios y la mejora de su eficiencia económica.⁸

Dichas definiciones demuestran que para alcanzar el mejoramiento de la calidad de los procesos es necesario actuar sobre la investigación y los componentes que encierran esta norma. Muchos oyen hablar de la ISO 9001 por primera vez, sólo cuando un posible cliente se acerca a preguntar si la empresa cuenta con esta certificación.⁹

Por lo que el objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

Sin embargo, tal como ha ocurrido con los sistemas de administración de calidad adaptados a la norma ISO 9000, estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del merca

⁸ <http://www.ivac.es/certificacion/Calidad-ISO-9001.html>

⁹ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

¿Qué es la norma ISO 9001:2008?

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

MARCO CONCEPTUAL

Términos más utilizados en el desarrollo de la propuesta:

✓ Calidad

“Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

✓ Certificación

Procedimiento y actuación de un adecuado y reconocido organismo, el cual determina, verifica y atestigua por escrito la calificación de personal, procesos, procedimientos o productos en concordancia con los requisitos aplicables.

✓ Cliente

Es el que necesita y recibe un producto.

✓ **Eficacia**

El hecho de lograr los objetivos trazados con independencia de los medios invertidos.

✓ **Eficiencia**

El hecho de lograr los resultados con una mínima inversión de medios.¹⁰

✓ **Norma ISO 9001:2008**

Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

✓ **Proceso**

Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.

✓ **Procedimiento**

Una forma de hacer algo, un método que sirve para dirigir la realización de las tareas.

¹⁰ Libro: (ISO 9000 en empresas de servicios), Andrés Senlle Y Joan Vilar.

✓ **Producto**

Es el resultado de un proceso. Pueden ser bienes, servicios o software.

✓ **Servicio**

Es un trabajo realizado para otros (...) existen porque con ellos se pueden satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes.

✓ **Sistema de Gestión de Calidad**

Sistema de administración y trabajo cuya metodología y atributos permitan incrementar la satisfacción del cliente y la eficiencia personal y organizacional, generando una cultura orientada a la calidad.¹¹

MARCO DE REFERENCIA

MARCO ESPACIAL

Este análisis será realizado a la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria, ruta 66 La Caleta, Santo Domingo, República Dominicana.

MARCO TEMPORAL

Este análisis será realizado en el periodo comprendido de Mayo-Julio del año 2011.

¹¹ (Manual de Control de Calidad. Juran y Gryna).

8. Métodos, procedimientos y técnicas de la investigación

Métodos de investigación

Método de Análisis: proceso de conocimiento para la identificación de cada uno de los elementos del proceso.

Método Deductivo: consiste partir de lo general como es la norma hasta lo particular que en este caso es la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado de Seguridad Aeroportuaria.

Técnicas de Investigación

Observación Indirecta: se entrara en conocimiento con el fenómeno o hecho, a través de las investigaciones antes realizadas. Tal ocurre cuando nos valemos de revistas, libros, revistas, talleres e informes.

9. TABLA DE CONTENIDO

Capítulo I Gestión por procesos

1.1 Conceptos generales

1.1.1 Calidad

1.1.2 Proceso

1.1.3 Cliente

1.1.4 Proveedor

1.2 Clasificación de los procesos

1.3 Gestión por proceso

1.4 Enfoque basado en procesos bajo la norma ISO 9001:2008

Capítulo II Administración de la calidad total

2.1 Definición

2.2 Antecedentes del concepto calidad

2.3 Control de la Calidad Total

2.4 La cultura, los valores empresariales y el cambio

Capítulo III Aspectos generales Norma ISO 9001:2008

3.1 ¿Qué es ISO y la serie 9001:2008?

3.2 Reseña histórica de las normas

3.3 Importancia

3.4 Organismos internacionales encargados de certificar en ISO 9001:2008

3.5 Diversos tipos de norma

Capítulo IV Sistemas de gestión de calidad

4.1 Definición

4.2 Ventajas del sistema de Gestión de Calidad

4.3 Principios de la Gestión de Calidad

4.4.1 Organización enfocada al cliente

4.4.2 Liderazgo

4.4.3 Participación del personal

4.4.4 Enfoque de procesos

4.4.5 Enfoque de sistemas para la gestión

4.4.6 Mejora continua

4.4.7 Enfoque basado en procesos

4.4.8 Beneficios mutuos

Capítulo V Descripción de la empresa

5.1 Descripción

5.2 Historia

5.2 Misión

5.3 Visión

5.4 Estructura de la Dirección de Recursos Humanos

5.4.1 Organigrama

5.4.2 Subsistemas

5.4.3 Cantidad de empleados

Capítulo VI Análisis de la implementación del Sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria

6.1 Requisitos para la implantación del sistema de gestión de calidad

6.2 Requisitos documentados del sistema de gestión

6.2.1 Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos CESA

6.2.2 Manual de Calidad SIG-CESA

6.2.3 Política de Calidad y Objetivos de Calidad, CESA.

6.2.4 Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional;

6.2.5 Los registros requeridos por esta Norma Internacional

6.3 Portal Integral de Gestión, CESA

6.4 Ventajas que le ofrece el SGC a la Dirección de Recursos Humanos Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria se certifico en ISO 9001:2008

6.5 Impacto en la Dirección de Recursos Humanos

6.7 Amenazas al Sistema de Gestión de Calidad, CESA

6.8 Conclusión y recomendaciones

6.9 Bibliografía

6.10 Anexos

10. FUENTES DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

- **Primarias:** encuestas, entrevistas a usuarios finales, información extraída de diversos talleres impartidos en el CESA, reuniones con encargados.

- **Secundarias:** Norma ISO 9001:2008, libros y folletos relacionados a la calidad, monografías y tesis de calidad total, direcciones de internet, Norma ISO 9001:2008

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

1. **Recopilación documental:** esta técnica permitirá obtener datos e informaciones publicados sobre el tema, que son de gran utilidad para la investigación.
2. **Entrevistas:** Se realizarán preguntas a ejecutivos y empleados acerca del Sistema de Gestión de Calidad implementado el CESA.
3. **Encuestas:** A través de este método se pueden conocer la opinión de los empleados.
4. **Observación directa:** Mediante esta técnica se podrá ver como manejan, archivan y controlan los empleados la documentación tratada en esta investigación.

REFERENCIAS

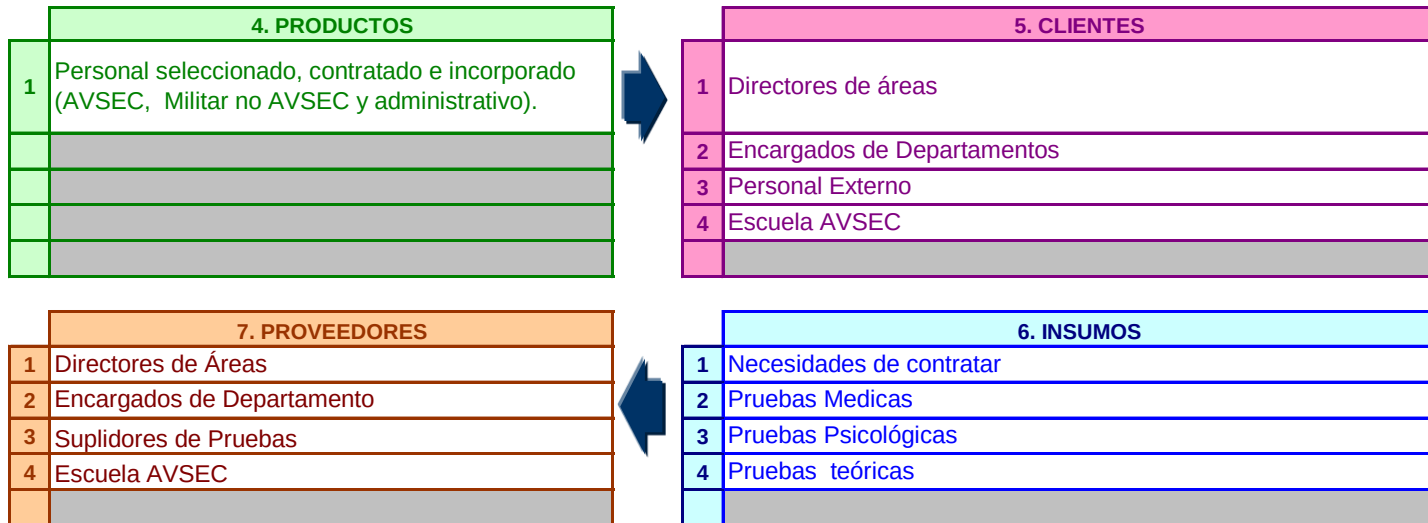
- Andres Senlle Y Joan Vilar Libro: Libro: ISO 9000en empresas de servicios. Pág. 14
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/admpro3og.htm>7
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838. Pág. 3
- Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp. 123-134. ISSN 1019-6838. Pág. 5
- Sistemas de gestión de calidad, Requisitos, (ISO 9001:2008) editada e impresa por AENOR versión en español. Pág. 5
- W.L., Charles. (2001). Negocios internacionales. Competencia en un mercado global. McGraw- Hill, México, Pág. 4



Reclutamiento y Selección de Personal
P-DRH-01

Versión 8.0
30-06-2011

1. NOMBRE	Reclutamiento y Selección de Personal
2. OBJETIVO	Consignar la manera en que el CESA efectúa el reclutamiento y selección de personal idóneo para el desempeño de sus funciones, tanto operativas como administrativas de forma oportuna y certera.
3. ALCANCE	Aplica cada vez que sea necesario seleccionar personal AVSEC, Militar No AVSEC y Administrativo.



8. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS		
1	Cronograma de Actividades	Calendario de actividades a realizar.
2	RRHH	Recursos Humanos
3	CESA	Cuerpo Especializado en seguridad Aeroportuaria
4	ANTI-DOPAJE	Prueba de Sustancia Prohibida
5	PNSAC	Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil
6	PNISAC	Programa Nacional de Instrucción de Seguridad de la Aviación Civil
7	AVSEC	Seguridad de la Aviación
8	Enc. Div. R&S	Encargado de la División de Reclutamiento y Selección

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
1	Perfiles de Cargos
2	Pruebas Psicológicas y Medicas
3	Norma ISO 9001:2008
4	PNSAC y PNISAC
5	Reglamento Interno de la Escuela de Seguridad
6	Manual de la Calidad

10. CONTROL DE REGISTROS						
FORM	Identificación	Responsable	ALMACENAMIENTO			Disposición
			Tiempo / Recuperación	Medio Soporte	Lugar / Responsable	
	Oficio de requisición de personal	Directores o Encargados Departamentos	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No.1 / Div. R&S	Archivo Muerto
	Oficio de Autorización para efectuar concurso	Enc. Div.R&S / aprobado por Director General	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No.1/ Div. R&S	Archivo Muerto
	Cronograma Actividades de concurso	Enc. Div.R&S y departamentos involucrados	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No.1/ Div. R&S	Archivo Muerto

	Recorte Anuncio Publicado	Enc. Div.R&S y Enc. Relaciones Publica	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No.1 / Div. R&S	Archivo Muerto
F-DRH-03	Formulario Control de Participantes	Enc. Div.R&S	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No.1/ Div. R&S	Archivo Muerto
	Expediente de candidato, (lleno y completo)	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Informe de los candidatos para la Junta General	Enc. Div.R&S	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No. 1/ Div. R&S	Archivo Muerto
	Oficio de aceptación de los candidatos por la Junta	Director de RR.HH	Mientras dura el concurso / Por Promoción	Físico	Archivo No.1 de la Gaveta No.1 Separación No. 1/ Div. R&S	Archivo Muerto
	Oficio de Solicitud de personal	Directores o Encargados Departamentos	Mientras el empleado esté activo / Por promoción	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
F-DRH-01	Formulario para la entrevista Inicial (lleno y Completo)	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo del personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 RR.HH / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
F-DRH-02	Formulario Solicitud de Ingreso (lleno y Completo)	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo del personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 RR.HH / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Expediente de Solicitantes, lleno y completo	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Oficio Autorización de Nombramiento	Director de RR.HH	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Memorándum	Director Gral. Del CESA	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Oficio de Solicitud de personal	Directores o Encargados Departamentos	Mientras el empleado esté activo / Por promoción	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
F-DRH-02	Formulario Solicitud de Ingreso (lleno y Completo)	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo del personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 RR.HH / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Expediente de Solicitantes, lleno y completo	Enc. Div.R&S	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Oficio Autorización de Nombramiento	Director de RR.HH	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto
	Memorándum	Director Gral. Del CESA	Mientras el empleado esté activo / Por Nombre	Físico	Legajo de personal Archivo NO, 1,2,3,4,5 / Enc. Archivo RR.HH	Archivo Muerto

11. INDICADORES DE GESTIÓN (IG)

	Nombre	Unidad de Medida / Formula	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			Periodo de Evaluación
			MALO	REGULAR	BUENO	
1	Eficacia en el cumplimiento del concurso de admisión del personal Administrativo y Militar no AVSEC	Promedio de Días (No. de días transcurrido durante los concursos de admisión / números de concursos de admisión)	$IG \geq 7$ días laborables	7 días > IG > 5 días laborables	$IG \leq 5$ días laborables	Trimestral
2	Eficacia en la selección de personal Administrativo y Militar no AVSEC	Porcentaje (Número de personal seleccionado con más de 3 meses / Número total de personal seleccionado)*100	$IG \leq 70\%$	70% < IG < 80%	$IG \geq 80\%$	Trimestral

12. OBSERVACIONES
1-Para el proceso de Reclutamiento del personal aspirante AVSEC su duración para el concurso de admisión es de dos mes (por lo diferentes departamentos involucrado)
2-Para el proceso de Reclutamiento del personal Militar no AVSEC y el Personal Adm. Su duración para el concurso de admisión es de cinco días laborables(lo que tiene que ver con nuestro procesos)

13. CONTROL DE CAMBIOS

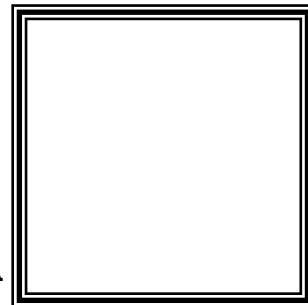
VERSIÓN	FECHA	Puntos Modificados	Resumen Modificaciones
1.0	30 / 6 / 10	Versión Inicial	
2.0	26 / 7 / 10	Ficha técnica y diagrama de flujo	En el punto 9 de la Ficha técnica se agregaron documentos de referencias que no tenían (PNSAC, PNISAC y Reglamento Interno de la Escuela) y en el punto 10 se homologaron los términos con el diagrama de flujo.
3.0	22 / 11 / 10	Formato de ficha técnica	Se modifico el formato de la ficha técnica de forma horizontal a forma vertical.
4.0	7 / 12 / 10	Ficha Técnica en su punto de (APROBADO POR).	Se cambio al responsable de aprobación de cambios, eliminaciones y mejoras en los procedimientos, formularios e instructivos, para que en lo adelante sea el Director de Área, según el Procedimiento de Control de los Documentos en su punto 12 y Manual de la Calidad en su sección 2.2.
5.0	11 / 1 / 11	Ficha técnica punto 11	En los dos Indicadores de Gestión se modificaron los nombres agregándole Eficacia y se incorporo la Unidad de Medida.
6.0	18 / 1 / 11	Formulario F-DRH-02	Se agregaron nuevos datos personales en el formulario Solicitud de Ingreso (F-DRH-02) .
7.0	8 / 4 / 11	Ficha Técnica punto 9	Se corrigió el nombre de manual sistema integrado de gestión por Manual de la Calidad, al igual que manual de cargos por Perfiles de Cargos.
8.0	30 / 6 / 11	Ficha Técnica punto 11 y Descripción de Actividades	Se modificaron las formulas de los dos IG, al igual que los signo del criterio de aceptación Bueno, Regular y Malo. En la Descripción de Actividades del proceso Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo, se agrego como primera entrada Oficio de solicitud de personal .

DUEÑO DE PROCESO

Div. de Reclutamiento y Selección de Personal

APROBADO POR

Director de RR.HH



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA
FORMULARIO SOLICITUD DE INGRESO
F-DRH- 02

DATOS PERSONALES:

APELLIDOS:_____ NOMBRES:_____

CEDULA:_____ PASAPORTE No. _____

NACIONALIDAD:_____ LUGAR DE NAC. _____ EDAD _____ FECHA NAC. _____

PROVINCIA:_____ SECTOR:_____

DIRECCION PERMANENTE:_____

TIPO DE SANGRE: _____ ALERGICO A: _____

ESTADO CIVIL: _____ SEXO: _____

TELEFONO: _____ CELULAR:_____ OTROS: _____

INGRESO AL CESA:

FECHA: _____ No. Carnet CESA: _____

ESTATUS:

MILITAR ☐ Rango:_____ Cía.:_____

ASIMILADO ☐ IGUALADO ☐

FUNCIONES ESPECÍFICAS: _____

CURSOS MILITARES Y/O DE SEGURIDAD?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

TIENE DISPONIBILIDAD PARA ESTUDIAR EN EL EXTRANJERO? SI ☐ NO ☐

TIENE FAMILIA EN EL EXTERIOR? ESPECIFIQUE:

POSEE O HA SOLICITADO VISA O RESIDENCIA?

FORMACION ACADEMICA:

CARRERA	NIVEL	INSTITUCION
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

OTROS DATOS PERSONALES:

PORTA ARMA DE FUEGO? SI ☐ NO ☐ PROPIA ☐ DE LA INSTITUCION ☐
MARCA: _____ CAL.: _____ SERIE: _____ LICENCIA: _____

CASA PROPIA: ☐ ALQUILADA: ☐ MENSUALIDAD: _____

POSEE OTROS BIENES? EXPLIQUE: _____

OTROS INGRESOS: _____

DATOS DEL TRABAJO ANTERIOR A SU INGRESO AL CESA:

EMPRESA: _____ CARGO QUE DESEMPEÑO: _____
TIEMPO: _____ MOTIVO DE SALIDA: _____

REFERENCIA PERSONAL:

1.- _____ Tel.: _____
2.- _____ Tel.: _____
3.- _____ Tel.: _____

LLEVA TRATAMIENTO CONTINUO PARA ALGUNA ENFERMEDAD? ESPECIFIQUE: _____

NOMBRE Y TELEFONO DE UN FAMILIAR PARA AVISO EN CASO DE EMERGENCIA?

DATOS FAMILIARES:

CONYUGE: _____ CEDULA: _____

OCUPACION: _____ DIRECCION: _____

CASA PROPIA: ☐ ALQUILADA ☐ MONTO DE ALQUILER: _____

NOMBRE (S) Y APELLIDO (S) DE LOS HIJOS

1.- _____	6.- _____
2.- _____	7.- _____
3.- _____	8.- _____
4.- _____	9.- _____
5.- _____	10.- _____

PADRES:

	TEL
1.- _____ CED. _____	OCUPACION: _____
2.- _____ CED. _____	OCUPACION: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

HERMANOS:

1.-	CED.	OCUPACION	TEL.
2.-	CED.	OCUPACION	TEL.
3.-	CED.	OCUPACION	TEL.

POSEE USTED BIENES EN COMUNIDAD FAMILIAR?

ENTIENDE LA RESPONSABILIDAD DE PERTENECER AL CESA COMO MILITAR, AVSEC, ASIMILADO O IGUALADO? EXPLIQUE:

CERTIFICO HABER LEIDO, ENTENDIDO Y DADO LAS RESPUESTA CORRECTAS A TODAS LAS PREGUNTAS QUE ANTECEDEN, EN LIBRE VOLUNTAD Y CON APEGO A LA VERDAD, POR LO QUE AUTORIZO SU VERIFICACION POR MEDIO DE LOS ORGANISMOS PERTINENTES COMPRENDIENDO LA PENALIDAD QUE CONLLEVARIA, AL MENTIR A MIS SUPERIORES DICTADA EN EL REGLAMENTO MILITAR DISCIPLINARIO DE LA S FUERZAS ARMADAS.

NOTA: Anexo a este registro deberá entregar currículum actualizado y en caso de variación de estado civil o dirección notificarlo por la vía correspondiente.

Firma: CED. FECHA:

SUPERVISADO POR: (Firma)

FECHA:

VERIFICADO POR: (Firma)

FECHA:

AUTORIZACION

Yo _____ de nacionalidad _____ mayor de edad, de estado civil _____, de profesión u oficio _____, titular de la cédula de identidad y electoral No. _____, domiciliado y residente actualmente, en la calle _____, urbanización _____, sector _____, municipio _____, provincia _____, República Dominicana, con teléfono _____, celular _____, por medio de la presente **AUTORIZO** a las autoridades del Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria (CESA), a indagar mi ESTATUS social, el cual incluye comportamiento en empleos anteriores, polígrafo, mis finanzas, mis créditos en el mercado nacional, formación académica, entre otros datos de interés a la institución para lo cual podrán utilizar el mecanismo o vía que consideren pertinente.

Esta autorización la concedo de manera libre y voluntaria no generando al CESA ninguna responsabilidad por su búsqueda.

En la Provincia Santo Domingo, Municipio Boca Chica, a los _____ días del mes de _____ del año _____

FIRMA



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DIVISION DE RECLUTAMIENTO

F-DRH- 03

FECHAS ____/____/____

FORMULARIO CONTROL DE PARTICIPANTES

<i>No.</i>	<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Cedula No.</i>	<i>Teléfonos</i>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DIVISION DE RECLUTAMIENTO

F-DRH- 03

FECHAS ____/____/____

FORMULARIO CONTROL DE PARTICIPANTES

No.	<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Cedula No.</i>	<i>Teléfonos</i>
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

FORMULARIO DE ENTREVISTA INICIAL
F-DRH-01

Fecha____/____/____

Nombre del entrevistado_____

- Composición Familiar

- ¿Trabaja actualmente donde?

- Como le gusta trabajar (solo o con gente) ¿Por qué?

- ¿A trabajado anteriormente explique?

- ¿Que ganaría la institución si le contrata a usted?

- ¿Cuales fueron sus aportes en dicho trabajos?

- ¿Como se definiría usted?

- ¿Qué estudia y por que decidió esa carrera?

- ¿Por que desea cambiar de trabajo?

- ¿Que sabes del CESA?

- Estas dispuesto a trabajar donde requieran de sus conocimientos

- ¿Tienes alguna preferencia geográfica?

- ¿Como se entero de la existencia de este puesto?

- ¿Conoce personal que labore en esta institución explique?

- ¿Estaría dispuesto a realizar cursos de formación ante de ser contratado?

- ¿En que área le gustaría trabajar?

- ¿Cuanto aspira a ganar económicamente en esta institución?

Entrevistador



Evaluación del Desempeño por Competencias
P-DRH-02

Versión 6.0
08-04-2011

1. NOMBRE	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS
2. OBJETIVO	Evaluar el desempeño de los empleados de la institución con la finalidad de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora de los mismos. Contribuir a traves de la evaluación justa y objetiva a la motivación y satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo. Desarrollar planes de capacitación personalizado para cada uno de los empleados.
3. ALCANCE	Este procedimiento se aplica a todo el personal del CESA con mas de 6 meses de antigüedad en el cargo.

4. PRODUCTOS	5. CLIENTES
1 Informe de Evaluación de Desempeño por Competencia	1 Todo el personal del CESA
	2 Director del CESA
	3 Dirección de RR.HH

7. PROVEEDORES	6. INSUMOS
1 Todo el personal del CESA	1 Necesidad de evaluar fortalezas y debilidades

8. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS		
1	EVALUACIÓN	Valoración de los conocimientos de una persona.
2	CESA	Cuerpo Especializado en Seguridad Aeroportuaria.
3	RR.HH	Recursos Humanos.
4	COMPETENCIAS	Conjunto de Capacidades, conocimientos y destrezas que se le mide a una persona en el ámbito laboral.
5	DESEMPEÑO	Cumplimiento de metas.
6	Legajo	Conjunto de información que están reunidos en un mismo documento (Expediente)

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
1	Guía del Evaluador Vigente
2	Perfiles de Cargos
3	Norma ISO 9001:2008
4	Manual de la Calidad

10. CONTROL DE REGISTROS

FORM	ALMACENAMIENTO					
	Identificación	Responsable	Tiempo / Recuperación	Medio Soporte	Lugar / Responsable	Disposición
F-DRH-4	Formularios de Hojas de Compromisos completa por cada personal.	Evaluado	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico	Legajo del personal, archivo 1,2,3,4 de RR.HH/Enc. de Archivo	Archivo Muerto
F-DRH-5	Cronograma de Actividades	Dir. de RR.HH/Enc. de Evaluación del Desempeño	Anual/ por fecha	Físico o Digital	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.1 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Eliminar
F-DRH-6/F-DRH-6A	Formulario de Evaluación del Desempeño por competencia a nivel Gerencial y a nivel Administrativo por cada personal.	Dir. de RR.HH/Enc. de Evaluación del Desempeño	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico	Legajo del personal, archivo 1,2,3,4 de RR.HH/Enc. de Archivo	Archivo Muerto
F-DRH-7	Plantilla de Evaluación del Desempeño Completa	Dir. de RR.HH/Enc. de Evaluación del Desempeño	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico o Digital	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.2 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Archivo Muerto
F-DRH-8	Formulario de Encuesta Contestadas.	Dir. de RR.HH/Enc. de Análisis de Cargo, compensaciones y Beneficios	Anual/ por Dirección	Físico o Digital	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.3 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Archivo Muerto

F-DRH	Informe de Desempeño	Dir. de RR.HH/Enc. de Análisis de Cargo, compensaciones y Beneficios	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.4 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Archivo Muerto
F-DRH	Listado de Personal a Evaluar	Dir. de RR.HH/Enc. de Evaluación del Desempeño	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico o Digital	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.1 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Eliminar
F-DRH-16	Registro de Asistencia al Taller	Dir. de RR.HH/Enc. de Análisis de Cargo, compensaciones y Beneficios	Mientras el empleado este activo/por nombre	Físico	Archivo de la Div. De Reclutamiento Gaveta No.2, Separación No.6 y en la computadora el registro 1/Enc. Evaluación del Desempeño.	Eliminar

11. INDICADORES DE GESTIÓN (IG)

			CRITERIO DE ACEPTACIÓN			
	Nombre	Unidad de Medida / Formula	MALO	REGULAR	BUENO	Periodo de Evaluación
1	Eficacia en la aplicación de las evaluaciones del desempeño por competencia	Porcentaje (Numero de evaluaciones realizadas / Numero personal) * 100 (No incluye los cargos menores a 6 meses)	IG < 100%	N/A	IG = 100%	Anual
2	Eficacia en la Identificación de Necesidades	Porcentaje (Numero de formularios con Identificación de Necesidades / Numero total de formularios recibidos) * 100	IG < 70%	70% ≤ IG < 90%	IG ≥ 90%	Anual

12. OBSERVACIONES

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA			Puntos Modificados	Resumen Modificaciones
1.0	30	/	6 / 10	Versión Inicial	N/A
2.0	22	/	11 / 10	Formato de ficha técnica	Se modifico el formato de la ficha técnica de forma horizontal a forma vertical.
3.0	7	/	12 / 10	Ficha Técnica en su punto de (APROBADO POR).	Se cambio al responsable de aprobación de cambios, eliminaciones y mejoras en los procedimientos, formularios e instructivos, para que en lo adelante sea el Director de Área, según el Procedimiento de Control de los Documentos en su punto 12 y Manual de la Calidad en su sección 2.2.
4.0	11	/	1 / 11	Ficha Técnica punto 11 IG	Se cambio el nombre del IG No. 1 y se modificaron los signos de los criterios de aceptacion, ya que los mismos median en malo y regular al mismo tiempo y se incluye la unidad de medida.
5.0	2	/	2 / 11	Ficha Técnica punto 10 y Descripcion de Actividades	Se codifico con el No. F-DRH-16 al Registro de Asistencia al Taller. Se nombraron los formularios en punto 10 ya que los mismo se omitieron en el cambio de ficha Tecnica. Se modifiko el tiempo y recuperacion de los formularios F-DRH-5 y F-DRH-8. Se incluye el formulario F-DRH-6A el el punto 10 FT y Descripcion de Actividades.
6.0	8	/	4 / 11	Ficha Técnica punto 9	Se corrigió el nombre de Manual de gestion de Calidad por Manual de la Calidad. Se corrigio Manual de Cargos por Competencias Versión 1.0 por Perfiles de Cargos, se modifiko Guia del Evaluador por Guia del Evaluador Vigente.

DUEÑO DE PROCESO
Enc. Sección De Evaluación del Desempeño por Competencia

APROBADO POR
Director de RR.HH



F-DRH-16

REGISTRO DE ASISTENCIA TALLER DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA

TEMA: _____

FECHA: _____

TOTAL DE HRS: _____

LUGAR: _____

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	JEFE INMEDIATO	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				

INSTRUCTOR _____

F –DRH-16



CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

F-DRH-5

NO.	AREA A EVALUAR	EVALUADOR	CANTIDAD DE PERSONAS A EVALUAR	FECHA DE LA EVALUACION
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA				
	A	B	C	D
EVALUACION GENERAL NIVEL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS				
Nombre:				
Puesto:				
Tiempo en la posición:				
Departamento:				
Fecha actual:				
Marque con una x en el lugar apropiado				
A = EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO				
B = DESEMPEÑO SATISFACTORIO				
C = NECESITA MEJORAR				
D = NO APTO				
Competencia	Calidad	Capacitación		
Conocimientos del Cargo				
1. Posee y aplica los conocimientos requeridos para su cargo en el desempeño de sus funciones				
Competencia Profesional				
2. Domina las técnicas y practicas avanzadas de las tareas esenciales del puesto.				
3. Realiza de forma precisa y sin equivocación el trabajo asignado, recibiendo buena aceptación por parte del superior, compañeros de trabajo o usuarios del servicio.				
4. Realiza el trabajo o la tarea asignada con apego a las políticas, procedimientos y los objetivos de la institución.				
5. Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistema electrónico computarizado asignado para el cumplimiento de sus deberes.				
Organiza su trabajo, materiales y equipos necesario para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles competencias antes de actuar.				
6. Continuamente se muestra receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar proceso de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce.				
Relaciones Interpersonales				
1. Es capaz de construir relaciones con los miembros de su departamento.				
2. Cooperar y trabaja bien con otros en el logro de objetivos grupales, compartiendo los logros obtenidos.				
3. Comparte información, conocimiento y experiencia.				
4. Demuestra consideración y respeto por los demás.				

	A	B	C	D
Comunicación:				
1. Al escribir comunica sus ideas de forma clara y concisa, asegurando que el mensaje sea correctamente captado.				
Compromiso:				
1. Demuestra compromiso con los objetivos y metas de la institución y del departamento.				
2. Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones.				
Manejo de Conflicto:				
1. Se adapta y mantiene el control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios de planes de trabajo o instrucciones.				
Desarrollo Profesional:				
2. Muestra interés y se preocupa por adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante, cursos, adiestramientos o lecturas para mantenerse actualizado en sus funciones.				
<u>Observaciones</u> _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ Evaluado por: _____ Supervisado por: _____				

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL CESA:

RESULTADOS PRUEBA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
(NOMBRE DEL EVALUADO):

Resultado de Evaluación y Necesidades de Capacitación:

Evaluador.

Opinión y recomendación:

DIRECTOR DE RR.HH.



Fecha / /

CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA
LA SEGURIDAD ES RESPONSABILIDAD DE TODOS

FORMULARIO DE COMPROMISO

ME COMPROMETO A CUMPLIR CON LAS METAS SEÑALADAS MÁS ABAJO EN EL
DESEMPEÑO DE MI FUNCIONES COMO: _____
Cargo

METAS A LOGRAR EN ESTE AÑO

OTRAS:

Observaciones:

JEFE INMEDIATO

EMPLEADO



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA							
				A	B	C	D
EVALUACION GENERAL DE DESEMPEÑO GERENCIAL							
Nombre:							
Puesto:							
Tiempo en la posición:							
Departamento:							
Fecha actual:							
Marque con una x en el lugar apropiado							
A = EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO							
B = DESEMPEÑO SATISFACTORIO							
C = NECESITA MEJORAR							
D = NO APTO							
Personas	Calidad	Gerencia	Capacitación				
Conocimientos del Cargo							
1. Posee y aplica los conocimientos requeridos para su cargo en el desempeño de sus funciones							
Gerencia de otro:							
2. Dirige a otros en forma consultiva, balanceando control con estímulo, motivando y dando apoyo.							
3. Guía a su equipo estableciendo objetivos individuales y grupales claros.							
4. Atiende tanto el cumplimiento de las tareas como al desarrollo de destrezas y habilidades, delegando efectivamente y otorgando reconocimiento cuando sea apropiado.							
Relaciones Interpersonales							
1. Es capaz de construir relaciones con los miembros de su equipo y el personal con que se relaciona laboralmente.							
2. Cooperar y trabajar bien con otros en el logro de objetivos grupales, compartiendo los logros obtenidos.							
3. Comparte información, conocimiento y experiencia.							
4. Demuestra consideración y respeto por los demás.							
5. Es conciente de la diversidad de cultura y se adapta al estilo que corresponde.							

Comunicación:				
1. Se comunica de forma clara, concisa y precisa.				
2. Manifiesta seguridad tanto en el diálogo como al hablar en público.				
3. Adapta su estilo de modo efectivo para comunicar mensajes en forma convincente a los diferentes niveles.				
4. Al escribir comunica sus ideas de forma clara y concisa, asegurando que el mensaje sea correctamente captado.				
Planificación y Organización:				
1. Anticipa situaciones con acierto, proponiendo y/o tomando las medidas para garantizar la satisfacción de futuras necesidades, evitar problemas o aprovechar nuevas oportunidades.				
2. Planifica objetivos concretos, para si y para su equipo de trabajo, alineados a la estrategia global de la organización.				
3. Asegura que las prioridades este claramente identificadas y que el trabajo se complete en el periodo de tiempo establecido.				
4. Organiza eficientemente el trabajo administrando procesos de modo efectivo.				
5. Monitorea y revisa su desempeño en relación con los objetivos y hechos que impactan positivamente el cumplimiento de los mismos.				
Toma de Decisiones:				
1. Identifica información relevante al analizar problemas o diferentes temas.				
2. Identifica causas y consecuencias de un problema o situación evaluando la importancia del asunto y apelando a la sensibilidad para arribar a conclusiones, decisiones y recomendaciones.				
3. Toma decisiones por iniciativa propia, sabiendo cuando es necesario pedir autorizaciones o consultar.				
4. Asume la responsabilidad de las consecuencias en la toma de decisiones.				

Observaciones

Evaluado por: _____

Supervisado por: _____

6.2



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL CESA:

RESULTADOS PRUEBA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO
(NOMBRE DEL EVALUADO): _____

Resultado de Evaluación y Necesidades de Capacitación:

Evaluador.

Opinión y recomendación:

COMITÉ DE EVALUACION



**PLANTILLA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA**

F-DRH-7

No	AREA				NOMBRE DEL EVALUADO	NOMBRE DEL EVALUADOR	FECHA DE EVALUACION	FECHA PROX. DE EVALUACION	BRECHA
	DIRECCION	DIVISION	SECCION	UNIDAD					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									



**CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA
F-DRH-08**

FORMULARIO DE ENCUESTA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.

DEPTO: _____

FECHA: _____

ESCALA DE CALIFICACION

EXCELENTE= 5 MUY BIEN= 4 BIEN= 3 REGULAR= 2 MALO=1

MARQUE CON UNA X EL NUMERO DEL 1 AL 5 LA QUE USTED CONSIDERE

1-¿COMO CONSIDERA USTED QUE FUERON INFORMADOS SOBRE SU PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2-¿COMO FUE LA METODOLOGIA A UTILIZAR EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3-¿COMO EL EVALUADOR REALIZO EL PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4-¿COMO ENTIENDE USTED QUE FUERON LOS RESULTADOS ARROJADOS?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5-¿QUE ESCALA DE PUNTUACION LE DARIA A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO COMO APOORTE AL CRECIMIENTO Y DESARROJO DE SUS FUNCIONES LABORALES?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6-¿DEACUERDO A LA ESCALA DE VALORES, COMO CONSIDERA USTED QUE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA CONTRIBUYE?

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

7-¿QUE ENTIENDE USTED DE DEBE MEJORAR EL PROCESO DE EVALUACION POR COMPETENCIA?



Capacitación y Desarrollo
P-DRH-03

Versión 6.0
08-04-2011

1. NOMBRE	Capacitación y Desarrollo
2. OBJETIVO	Establecer la metodología para proveer al personal militar y civil del CESA la capacitación y Desarrollo necesario a fin de desarrollar las competencias para realizar las tareas que le son asignadas.
3. ALCANCE	Todo el personal del CESA

4. PRODUCTOS		5. CLIENTES	
1	Plan anual de capacitación.	1	Todos los empleados del CESA
2	Personal capacitado y competente para la tarea asignada.		

7. PROVEEDORES		6. INSUMOS	
1	Directores de Depto, Encargados Deptos; Encargados Divisiones y Secciones	1	Necesidad de capacitar - Resultados de la detección de necesidades de capacitación.
2	Evaluación de Desempeño por Competencias.	2	Solicitudes de los superiores inmediatos; solicitudes de los empleados; Ofertas de instituciones docentes fuera detecciones
		3	Informe de Evaluación del desempeño

8. DEFINICIONES Y/O ABREVIATURAS		
1	Detección de Necesidades de Capacitación:(DNC)	Actividad mediante la cual se establece la brecha entre los requerimientos del puesto y el perfil del empleado.
2	RR.HH	Recursos Humanos
3	Capacitación Formal	Son todas las capacitaciones programadas de acuerdo a las necesidades específicas.
4	Capacitación Informal	Esta relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones al personal.
5	Inducción de personal	Es la orientación sobre la reseña histórica e ambientación de la institución se le da al personal de nuevo ingreso.
6	SCD	Sección de Capacitación y Desarrollo.

9. DOCUMENTOS DE REFERENCIA	
1	Manual de la Calidad
2	Perfiles de cargos
3	Norma ISO 9001:2008

10. CONTROL DE REGISTROS

ALMACENAMIENTO						
FORM	Identificación	Responsable	Tiempo / Recuperación	Medio Soporte	Lugar / Responsable	Disposición
F-DRH-09 / 09A	Formularios de detección de necesidad de Capacitación Empleado y por Dirección completo	Empleados y Directores	2 año / Por Deptos	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, separación 2/Enc. Capacitación y Desarrollo	Eliminar

F-DRH-10	Plan Anual de Capacitación completo	Enc. De la sección de Capacitación y Desarrollo	2 año / Único	Físico o Digital	Computadora del Enc. De Div. De Análisis de cargos /escritorio carpeta registros de capacitación / físico /Gaveta No.3, separación 2/Enc. Capacitación y Desarrollo	Eliminar
F-DRH-11	Formulario de Participación, completo	Interesados	2 año / Por Cursos	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, Separación No.2/Enc. Capacitación y Desarrollo	Eliminar
F-DRH-12	Evaluación del Evento de Capacitación, completo	Enc. De la sección de Capacitación y Desarrollo	1 año / Por Cursos	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, Separación No.3/Enc. Capacitación y Desarrollo	Eliminar
F-DRH-13	Formulario Evaluación Efecto/ Impacto de la Capacitación, completo	Jefes Directos	1 año / Por Interesado	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, Separación No.3/Enc.Capacitacion y Desarrollo	Eliminar
F-DRH-14	Registro de asistencia	Enc. De la sección de Capacitación y Desarrollo	1año / Por Fecha	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, Separación No.1/Enc.Capacitacion y Desarrollo	Eliminar
	Lista de inducción	Enc. De la División de registro y Control	1 año / Por inducción	Físico	Archivo Sección de Capacitación y desarrollo/Gaveta No.3, Separación No.1/Enc.Capacitacion y Desarrollo	Eliminar
	Diplomas/ Certificados de Participación	Institución Relatora	Mientras el empleado permanezca en la institución.	Físico	Legajo de cada personal/Archivo 1,2,3,4 de RR.HH/Enc. De Archivo	Eliminar

11. INDICADORES DE GESTIÓN (IG)

			CRITERIO DE ACEPTACIÓN			
	Nombre	Unidad de Medida / Formula	MALO	REGULAR	BUENO	Periodo de Evaluación
1	Eficacia en el cumplimiento del programa de capacitación	Porcentaje (Cantidad de cursos impartidos/cantidad de cursos programados) *100	IG ≤ 70%	70% < IG < 85%	IG ≥ 85%	Trimestral
2	Eficacia en la tasa de deserción de cursos	Tasa porcentual (Cantidad de participantes que no concluyen el curso/cantidad de inscriptos) * 100	IG ≥ 15%	15% > IG > 10%	IG ≤ 10%	Trimestral

3	Eficacia en el Alcance de la Capacitación	Porcentaje (Cantidad de participantes/cantidad de solicitantes) * 100.	IG ≤ 70%	70% < IG < 85%	IG ≥ 85%	Trimestral
4	Eficacia en Alcance del Impacto del la Capacitación	Porcentaje Cantidad de entrenamiento/ alcance de necesidades del empleado x 100.	IG ≤ 70%	70% < IG < 85%	IG ≥ 85%	Trimestral

12. OBSERVACIONES

Toda nueva persona que ingrese a la Organización recibirá una inducción sobre la reseña histórica por parte del personal interno. El registro que se generará será LISTA DE INDUCCIÓN.

Los registros de asistencia a capacitaciones -inducción documentación son canalizados a este proceso para su registro.

Para fines de evaluación del indicador de gestión que mide el Efecto e Impacto, se tomara como referencia la fecha en que se cumpla la medición del efecto impacto de cada curso (**tres meses después de la conclusión de**

13. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	Puntos Modificados	Resumen Modificaciones
1.0	30 / 6 / 10	Versión Inicial	N/A
2.0	22 / 11 / 10	Formato de ficha técnica	Se modifico el formato de la ficha técnica de forma horizontal a forma vertical.
3.0	7 / 12 / 10	Ficha Técnica en su punto de (APROBADO POR).	Se cambio al responsable de aprobación de cambios, eliminaciones y mejoras en los procedimientos, formularios e instructivos, para que en lo adelante sea el Director de Área, según el Procedimiento de Control de los Documentos en su punto 12 y Manual de la Calidad en su sección 2.2.
4.0	11 / 1 / 11	Ficha Técnica punto 11 Y 12	Se modifico el criterio de aceptación del indicador No- 2 que mide la tasa de deserción, debido a que el mismo estaba por debajo de la realidad. Se incluye la unidad de medida. Se incluye eficacia en los nombres. Punto 12 se modifico REGISTRO DE INDUCCIÓN por LISTA DE INDUCCIÓN y se incorpora observación referente al indicador que mide el efecto e impacto.
5.0	2 / 2 / 11	Ficha Técnica punto 10 y Formulario F-DRH-11	Se preciso el No. del formulario F-DRH-09 y se incorpora en el mismo registro el F-DRH-09A . En el formulario F-DRH-11 se modifico lugar por Centro de Capacitación y se preciso Nombres y apellidos del empleado.
6.0	8 / 4 / 11	Ficha Técnica punto 9 y 10	Se corrigió el nombre de Manual Sistema Integrado de Gestión Versión 1.0 por Manual de la Calidad y Perfil de cargos Versión 1.0 por Perfiles de Cargos. Punto 10 se elimino el registro Solicitud de Pago

DUEÑO DE PROCESO

Enc. Sección de Capacitación y Desarrollo

APROBADO POR

Director de RR.HH



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

CESA

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

F-DRH-10

VOLVER

PLAN ANUAL DE CAPACITACION

N°		NOMBRE DE LA CAPACITACION	ÁREAS INTERESADAS	IMPORTANCIA (marque con una x)			FECHA TENTATIVA DE REALIZACIÓN (por CUATRIMESTRE: 1°, 2° o 3°)	N° DE PARTICIPANTES	TIPO DE ACTIVIDAD (marque con una x)		COSTO RD\$
				Baja	Media	Alta			Formal	Informal	
1		Básico de Seguridad Aeroportuaria	1-Dir. RR.HH,2- Dir.Inteligencia, 3-Dir. Finaciera, 4- Dir.Juridica, 5-Dir.tecnologia de la inf. 6-Dirc. Adm, 7-Cuerpo Medico, 8-Oficina Ejecutiva			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
2		MicroSoft Office	1- Inspectoria, 2-control de calidad, 3-Asuntos internos 4-Dir. De RR.HH, 5-Dir. De Operaciones, 6-Escuela Avsec, 7-Dir. Adm, 8-Dir de acred y Cert, 9- Dir. Financiera, 10- Dir. De Inteligencia, 11-Cuerpo Medico			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
3		Relaciones Humana	1- Inspectoria, 2- Supervisoría Gral, 3-control de calidad, 4-RR.HH, , 5-Escuela Avsec, 6-Dir. Adm, 7-Sub-Direccion, 8- De Relaciones Públicas, 9-Cuerpo Medico, 10-Ingenieria.			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
4		Servicio al Cliente	1-Inspectoria, 2-Dir. De RR.HH, 3- Dir. De Relaciones Públicas, 4- Ingenieria.			1	1er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
5		Redaccion	1-Dir. General, 2- Inspectoria, 3- Dir. Adm, 4-Asuntos Internos.		1		3er	#¡REF!	1	0	RD\$18,000.00
6		Manejo de Archivo	1-Inspectoria, 2-Dir.De control de Calidad, 3-Dir. Administrativa.	1			3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
7		Etiqueta y Protocolo	1- Dir. de Relaciones Pública.			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
8		Investigacion	1-Dir. De Inteligencia, 2-Dir. De Operaciones, 3- Asuntos Internos.			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
9		Diseño grafico	1-Dir. RR.HH, 2-Dir.tecnologia de la Informacion.			1	3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
10		MAnejo de Crisis	1-Dir. De Operaciones				3er	#¡REF!		0	RD\$0.00
11		Explosivo	1- Dir. de Operaciones		1		3er	#¡REF!	1	0	RD\$0.00
Totales				1	2	7		#¡REF!	10	0	RD\$18,000.00

 CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA CESA Dirección de Recursos Humanos	F-DRH-13 FORMULARIO EVALUACIÓN EFECTO-IMPACTO CAPACITACIÓN
---	--

Esta encuesta tiene como objetivo evaluar la capacitación proporcionada al personal, individualmente.

Esta información será utilizada por la Dirección de Recursos Humanos para la mejora de las capacitaciones. Por favor remitir esta evaluación en tiempo establecido

Nombre de Empleado Capacitado	
Curso/ Programa asistido	
Fecha de la Capacitación	

Objetivo de la Capacitación: (se debe aclarar que se buscó lograr capacitar al personal)	
--	--

Ítem	Si (5-6)	(3-4)	No (1-2)
1 - ¿El curso impartido ha mejorado los conceptos técnicos del evaluado?			
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):			
2.- ¿Existe aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos?			
¿La calidad del trabajo del evaluado ha mejorado?, ¿han disminuido los errores?			
¿Por qué? (Evidencia de la respuesta, comparación entre antes y después de la capacitación):			
4 - ¿Recomendaría este curso para más personas de la organización?			
¿Por qué? ¿A quiénes?			

Observaciones

Nombre/s Evaluador/es	
Cargo/s	
Fecha Evaluación	

NOTA: Se puede adjuntar toda la información recibida de la Institución Capacitadora



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

CESA

Dirección de Recursos Humanos

F-DRH-09-A

**DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN
EMPLEADO**

Nombres y apellidos del empleado

--

Número de Cédula

--

Depto. o Área a que pertenece

--

Último grado académico obtenido

--

Puesto o cargo que desempeña

Puesto: _____

Tiempo en el Cargo: Años: _____ Meses: _____

Tiempo de servicio en la Administración Pública

Años: _____ Meses: _____

a) Indique las principales tareas y competencias que desempeña en su área de trabajo (no más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Señale áreas conocimientos o tipos de capacitación que lo ayudarían a mejorar el desempeño de sus funciones (si procede, justifíquelo)

1	
2	
3	
4	

c) Si existiera la posibilidad de realizar capacitaciones más específicas, señale temas que a usted le interesaría desarrollar para fortalecer sus propias competencias laborales

1	
2	
3	
4	



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

CESA

Dirección de Recursos Humanos

F-DRH-09

**DETECCIÓN DE
NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN POR
DIRECCIÓN DE ÁREA**

Nombre de la dirección o Depto.

Dirección o Depto a la que pertenece

Puesto o cargo que desempeña

Puesto: _____

Tiempo en el Cargo: Años: _____ Meses: _____

Observaciones:

- En la pregunta “b” cada Supervisor o Encargado de Depto. o Área, desde la perspectiva de los objetivos estratégicos de su área, debe marcar con una “X” el nivel de importancia que asigne a las necesidades de capacitación registradas en los formularios **No.F-DRH-09A** correspondientes a los empleados a su cargo, puede agregar otras que considere pertinentes.

a) Principales objetivos estratégicos del área a la que pertenece (no más de cuatro)

1	
2	
3	
4	

b) Señale qué áreas de conocimientos o tipos de capacitación requeriría para el mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos señalados (si aplica, marcar con una X el nivel de importancia)

	Áreas de Conocimientos	Nivel de Importancia			Nº Empleados con esta necesidad
		Bajo	Medio	Alto	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

c) Otros Conocimientos, habilidades o actitudes que deban fortalecerse en el equipo a su cargo (justifique)



CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

CESA

Dirección de Recursos Humanos

F-DRH-11

**FORMULARIO DE
PARTICIPACIÓN**

Nombres del Curso

Centro de Capacitación

Horario

Días: _____

Hora: _____ Total de horas: _____

Fecha de Inicio: _____

Fecha de Fin: _____

Nombres y apellidos del empleado

Número de Cédula

Depto. o Área a que pertenece

Último grado académico obtenido

Puesto o cargo que desempeña / Tiempo

Puesto: _____

Tiempo en el Cargo: Años: _____ Meses: _____

Email

Teléfono

La capacitación es un compromiso individual por eso cada uno debe cumplir su parte que le corresponde, teniendo buena asistencia y aprovechando al máximo lo que se enseña.

Al firmar me **COMPROMETO** a poner lo mejor de mí para la capacitación que me están ofreciendo.

Firma: _____ **Fecha:** _____

Como **SUPERVISOR** apruebo la asistencia de este empleado(a) a la capacitación antes descrita.

Firma: _____ **Fecha:** _____



**CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD
AEROPORTUARIA**

CESA

Dirección de Recursos Humanos

F-DRH-12

**EVALUACION DEL
EVENTO DE
CAPACITACION**

Nombre del curso- seminario- taller

Fecha / Lugar del Evento

Con el objeto de mantener nuestro proceso de mejoramiento continuo en las acciones que emprendemos, le solicitamos que, por favor responda esta breve encuesta que nos permitirá conocer su apreciación particular respecto de la actividad de capacitación que acaba de concluir, de forma que, si corresponde repetirla en el futuro para otras personas, y considerar sus aportes. Muchas gracias.

1. RENDIMIENTO DEL FACILITADOR. Para este fin se pide que considere la siguiente escala conceptual:

Escala	Concepto
4	Excelente: el (la) facilitador (a) superó los niveles de calidad esperados.
3	Bien: el (la) facilitador (a) cumplió con los niveles de calidad esperados.
2	Regular: el (la) facilitador (a) demostró parcialmente sus competencias.
1	Mal: el (la) facilitador (a) no cumplió con las expectativas del curso.

Si fue más de un facilitador, identifíquelo y coloque para cada uno de ellos, en la respectiva área a evaluar la nota (escala) que usted estima adecuada según los conceptos señalados más arriba. Si es uno sólo, señálelo en el número 1.

Áreas a evaluar	Nombre Facilitador 1	Nombre Facilitador 2
Contenidos o materias enseñadas		
Dominio de los contenidos		
Metodología aplicada		
Oportunidad de participación		
Ejemplificación de materias		
Clases animadas y motivadoras		
Ambientación del lugar		

USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS

Sumatoria (Σ) del puntaje cada facilitador		
---	--	--

Sumatoria (Σ) del puntaje (a+b+c+d) dividido por el número de facilitadores "n"	(e):
--	------

Señale otros aspectos que usted estima relevantes dejar expresados acerca del desempeño del o los facilitadores durante el desarrollo del curso:

2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y CALIDAD DE LAS INSTALACIONES. Complete por favor el cuestionario de más abajo aplicando la siguiente escala conceptual.

Escala	Concepto
4	Totalmente de acuerdo: afirmación válida de manera plena, sin excepciones.
3	De acuerdo: aseveración verdadera, con pocas excepciones no relevantes.
2	Medianamente de acuerdo: afirmación válida parcialmente.
1	Totalmente en desacuerdo: afirmación no válida en este caso.

Encierre en un círculo la opción elegida como válida para cada una de las siguientes afirmaciones:

		Totalmente de acuerdo			Totalmente en desacuerdo
1.	El curso cumplió con los objetivos de aprendizaje esperados por usted.	4	3	2	1
2.	Los contenidos vistos fueron novedosos para usted	4	3	2	1
3.	Los contenidos tratados en el curso son aplicables en sus tareas actuales, permitiendo mejorarlas.	4	3	2	1
4.	El área física donde se realizó el evento cumple con aspectos de comodidad requeridos: luz, calefacción, mobiliario adecuado, ambiente, ubicación de baños, etc.	4	3	2	1
5.	El soporte tecnológico fue adecuado para los fines requeridos en esta capacitación.	4	3	2	1
6.	Los intermedios fueron ubicados en momentos oportunos, permitiendo recuperar la capacidad de concentración en el curso (si corresponde). Puede no aplicar.	4	3	2	1
7.	La ubicación del evento permitió el acceso oportuno para la realización de la actividad.	4	3	2	1

Uso exclusivo Unidad de Recursos Humanos

Σ de los puntajes marcados por columna	(f):	(g):	(h):	(i):
Σ de los puntajes (f+g+h+i)	(k):			
Σ de los puntajes totales (parte 1 y 2) (e+k)				

Señale por favor, todo elemento que, en su opinión, contribuirá a comprender mejor alguna de sus respuestas:

EJEMPLO DE PERFIL DE CARGO





CUERPO ESPECIALIZADO EN SEGURIDAD AEROPORTUARIA

Cod: M-DRH-4	PERFIL DE CARGO
Cargo: <u>Director de Recursos Humanos</u> Dependencia: <u>Dirección General</u> El puesto reporta a: <u>Director General</u> Puesto(s) que le reportan: <u>1- Coordinador de Recursos Humanos</u> <u>2- Enc. De la División de Reclutamiento y Selección de Personal</u>, <u>3-Enc. De la División de Registro y Control</u>. <u>4- Enc. De la División de Análisis de Cargo, Beneficios y Compensaciones.</u>	
Objetivo del Puesto: Contribuir con la gestión institucional en lo relativo a captar y mantener el personal idóneo que garanticen el éxito y el desarrollo de la misma, proporcionando nivel de profesionalidad y bienestar de los miembros que la integran.	
Responsabilidades: 1- Proporcionar Políticas generales de Administración de Recursos humanos, tomando en cuenta las normas y principios institucionales. 2- Asesorar a la Dirección del CESA, en materia de Administración de personal. 3- Planificación de necesidades de Recursos Humanos a corto, mediano y largo plazo, en función de los planes de la institución. 4- Buen funcionamiento y desarrollo de los diferentes Sub-sistemas de Recursos Humanos. 5- Que todas las acciones Administrativa relativa al personal, sean debidamente documentadas. 6- Llevar un mecanismo de control de asistencia de los miembros del CESA. 7- Desarrollar programas de compensaciones y beneficios que permitan estimular los Recursos Humanos de la institución.	
Requisitos exigidos para el Puesto.	Observaciones:
Educación: 1- Grado (DEM) 2-Gerencia en Seguridad Aeroportuaria 3- Lic. En Adm. de Empresa y/o carreras afines Rango: Oficial Superior. FF.AA	

Experiencia Laboral 1 año	Conocimientos al puesto. 1- Manejo de Conflicto. 2- Administración de Recursos Humanos 3- Microsoft Office Avanzado
---	---

Habilidades por Competencia.
1-Conocimientos en el Cargo 2-Gerencia de otros 3- Relaciones Interpersonales 4- Comunicación 5- Planificación y Organización 6- Toma de decisiones