



# **PROPUESTA DE VALOR PARA RETENER Y ATRAER TALENTOS DE LA GENERACIÓN Y EN LA JUNTA DE AERONÁUTICA CIVIL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PERSONAS Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL**

**Alumno: Mario Ite E.  
Profesor Guía: María Francisca Medina**

**Santiago, Abril 2018**

## INDICE

<b>1. Introducción</b> .....	4
Descripción de la Organización. ....	5
Visión, Misión y Valores .....	5
Objetivos y Productos Estratégicos:.....	6
Análisis sociodemográfico:.....	7
Problema de Investigación.....	8
Pregunta de Investigación.....	10
Objetivos de la Investigación .....	10
Justificación de la Investigación.....	11
Viabilidad de la investigación. ....	11
Auditoria del proceso de Recursos Humanos a investigar. ....	11
<b>2. Marco Teórico</b> .....	13
Generación Y .....	13
Gestión del Talento .....	15
Retención de talentos .....	16
Atracción de talentos .....	17
Salario Emocional – Contrato psicológico .....	17
Propuesta de Valor al Empleado (PVE).....	18
<b>3. Metodología</b> .....	21
Tipo de investigación .....	21
Población y muestra.....	21
Trabajo de Campo.....	21
Alcance.....	22
<b>4. Resultados</b> .....	23
Descripción del Instrumento .....	23
Validez del instrumento .....	23
Aplicación del Instrumento en la JAC.....	24
Resultados de la Encuesta EFY en la JAC.....	24
Resultados del Grupo Focal .....	30
<b>5. Propuesta de Intervención</b> .....	32
La Gente .....	36
Los procesos de Trabajo.....	37
Liderazgo .....	39
Aspectos Institucionales y Comunicacionales .....	39

Poder de Decisión .....	41
Recompensas .....	42
Implantación de la PVE .....	43
Programación Plan de acción.....	44
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>45</b>
Principales aprendizajes obtenidos .....	45
Vinculación con el rol profesional del investigador. ....	48
Vinculación con las temáticas abordadas a lo largo del Magister .....	49

## 1. Introducción

Actualmente, se están integrando a la fuerza laboral, los jóvenes nacidos en la década de los ochentas y noventas, a este grupo se les conoce como “Generación Y” o “Millenials”. Ellos han crecido en una época caracterizada por los avances tecnológicos, como las redes sociales las que forman parte de su vida (Barford & Hester, 2011). Por su parte Martin (2005) describe a los Millennials como independientes, seguros y autosuficientes.

De los integrantes de esta generación se ha dicho casi de todo: que son individualistas, que se implican más en los temas sociales, que son reivindicativos, que no se comprometen, que solo buscan su comodidad, que son hedonistas, que no aprecian el esfuerzo (Lombardía P., Stein G. y Pin J., 2008)

Bajo estas premisas, se tiene la visión de que los pertenecientes a la generación Y esperan cambiar de trabajo a menudo durante su vida (Morton, 2002; Kim, Knight, & Crutsinger, 2009), especialmente si (ellos consideran), que sus talentos están subutilizados (Kim y otros, 2009; Weingarten, 2009).

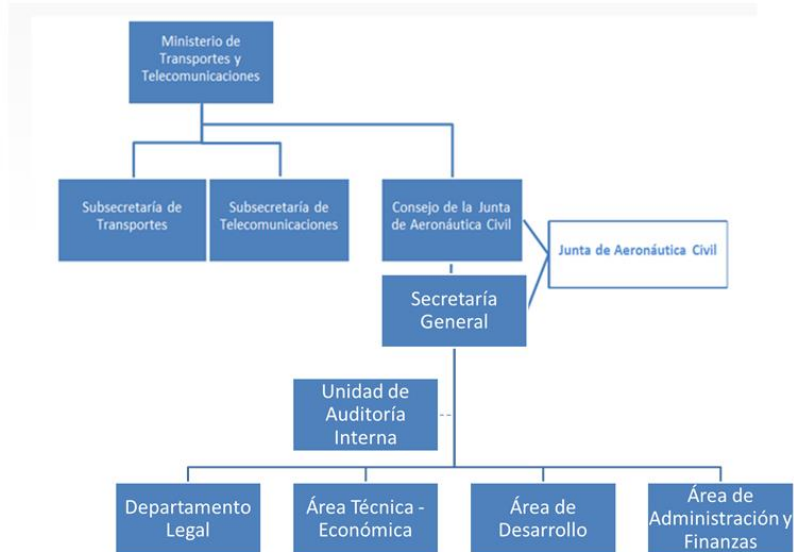
En este contexto, el escenario que se presenta en la Junta de Aeronáutica Civil (JAC), difiere de esta realidad, ya que presenta una baja rotación de funcionarios entre sus colaboradores pertenecientes a la generación Y, a pesar de esto, es posible visualizar en ellos algunos signos de desmotivación como falta de entusiasmo, o según ellos han planteado en estudios anteriores, disconformidad por la forma en que se desarrollan algunos procesos, menor iniciativa que la que presentaban cuando ingresaron, etc.

Tomando estos antecedentes en consideración, es importante señalar que la JAC realiza funciones altamente especializadas y únicas en el país, razón por la cual, es de suma importancia propender a la retención de los talentos, en especial de la generación Y, que en su mayoría se han formado en base a las labores que han desarrollado al interior de este Servicio Público.

Será entonces el propósito del presente proyecto de título, analizar las contraprestaciones que la Junta de Aeronáutica Civil ofrece actualmente a los pertenecientes a la Generación Y, contenidos en el subsistema de incentivos, buscando cuales son los elementos motivadores para mantenerse en la organización o cuales se deben potenciar, y con esto, elaborar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que incluya la mayor cantidad de atributos, que los miembros de esta generación valoran, con la finalidad de retener a sus actuales colaboradores, o atraerlos cuando sea necesario.

## Descripción de la Organización.

La Junta de Aeronáutica Civil es un Servicio Público dependiente del Ministro de Transportes y Telecomunicaciones que se compone de un Consejo y una Secretaría General.



La Junta de Aeronáutica Civil fue creada en 1948, con el objeto de ejercer la dirección de la aviación comercial en Chile. Originalmente dependía del Ministerio de Defensa Nacional.

En el año 1960 se dicta el decreto con fuerza de ley N° 241, del Ministerio de Hacienda, el cual establece su organización y atribuciones, pasando a depender de la Subsecretaría de Transportes del Ministerio de Economía. En 1967, se traspasó la Subsecretaría de Transportes al Ministerio de Obras Públicas, que pasó a denominarse Ministerio de Obras Públicas y Transportes. Finalmente, en 1974 se crea el Ministerio de Transportes, pasando la JAC a depender de éste.

## Visión, Misión y Valores

Visión	Misión	Valores
<b>Tener un sistema de transporte aéreo que impulse el desarrollo social y económico de Chile.</b>	Ejercer la dirección superior de la aviación civil en Chile, gestionando políticas públicas que promuevan su desarrollo y, especialmente, el del transporte aéreo comercial nacional e internacional, con el fin de que exista la mayor cantidad de servicios aéreos accesibles, eficientes, competitivos, seguros y de calidad, en beneficio de los usuarios de este modo de transporte.	-Vocación de servicio público; -Trabajo en equipo; -Orientación a los resultados; -Visión de largo plazo.

## Objetivos y Productos Estratégicos:

Objetivos Estratégicos:	Productos Estratégicos:
<b>1. Impulsar la conectividad y el transporte de personas y mercancías por vía aérea entre nuestro país y el resto del mundo, por medio de la negociación de nuevos acuerdos de transporte aéreo, y la adopción de las mejoras prácticas y recomendaciones internacionales.</b>	1. Negociaciones de transporte aéreo: éstas tienen como finalidad conseguir el mayor grado posible de apertura de rutas aerocomerciales entre Chile y el resto del mundo, considerando la perspectiva de desarrollo del país.
<b>2. Promover la facilitación del transporte aéreo internacional, a través de la coordinación de los Servicios Públicos competentes.</b>	2. Facilitación del transporte aéreo internacional: comprende la implementación sostenida de medidas tendientes a minimizar los tiempos asociados a los procesos de embarque, tránsito y desembarque de pasajeros, tripulación, aeronaves, carga, correo y suministros.
<b>3. Mantener y perfeccionar el control de los seguros aéreos para la aprobación de las pólizas de las aeronaves comerciales.</b>	3. Aprobación de las pólizas de seguros de las aeronaves comerciales que operan en Chile: Se evalúan y aprueban las solicitudes de seguros de las aeronaves para operar comercialmente en Chile, aplica tanto para empresas que prestan servicios de transporte aéreo regular como no regular.
<b>4. Desarrollar y gestionar instrumentos que midan el funcionamiento y calidad del transporte aéreo que opera en Chile, para generar información al mercado.</b>	4. Informes estadísticos de transporte aéreo: Corresponden a informes estadísticos vinculados al transporte aéreo, tanto de: i) tráfico aéreo, ii) regularidad y puntualidad de los vuelos; iii) reclamos de los usuarios del transporte aéreo.

### Análisis sociodemográfico:

Según los datos sociodemográficos que posee la Unidad de Personas respecto de los funcionarios de la JAC, actualmente trabajan 29 personas, de los cuales 52% son hombres y 48% mujeres. El promedio de edad es de 40 años, con una distribución equitativa de los pertenecientes a la generación X e Y, y en una menor proporción los Baby Boomers.

**Cuadro N°1: N° de funcionarios según generación, a septiembre 2017:**

Funcionarios	Cantidad	% de la dotación	Promedio de edad
Entre 20 y 36 años (Generación Y)	12	41,37%	30 años
Entre 37 y 52 años (Generación X)	12	41,37%	44 años
Entre 53 y más (Baby Boomers)	5	17,26%	56 años
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100,00%</b>	<b>40 años</b>

La antigüedad de los funcionarios de la Junta de Aeronáutica se compone de la siguiente manera.

**Cuadro N°2: Rango de Antigüedad y antigüedad promedio de los funcionarios según generación, a septiembre 2017:**

Funcionarios	Rango de Antigüedad	Antigüedad Promedio
Entre 20 y 36 años (Generación Y)	Mínimo: 9 meses Máximo: 7 años 9 meses	3,15 años
Entre 37 y 52 años (Generación X)	Mínimo: 2 años 6 meses Máximo: 25 años 4 meses	9,62 años
Entre 53 y más (Baby Boomers)	Mínimo: 17 años 10 meses Máximo: 40 años 10 meses	28,36 años
<b>Total</b>	<b>10,17 años</b>	<b>10,17 años</b>

Relacionado al tema de investigación, los miembros de la generación Y representan al 41.37% de la fuerza laboral del Servicio, tienen un promedio de 30 años de edad y 3,15 años de antigüedad, lo que es una cifra que se destaca, considerando que, según lo establecido en la encuesta Millennials 2016 realizada por Deloitte, 44% de los pertenecientes a la generación Y encuestados con más de 6 meses en la

empresa, declaró que, de tener la opción, les gustaría dejar sus actuales trabajos en los próximos 2 años. (Deloitte, 2016)

## Problema de Investigación

El problema que se presenta, dice relación con que existe un alto porcentaje de colaboradores de la JAC (41,37%), que pertenecen a la generación Y, quienes actualmente han permanecido más tiempo (3,15 años), de lo que algunas mediciones indican que los millennials se mantienen en promedio en su puesto de trabajo (2 años), según encuesta (Deloitte, 2016) y algunos de ellos comienzan a evidenciar síntomas de desmotivación.

Considerando estos elementos surgen preguntas tales como ¿Cuáles son los elementos más valorados de la experiencia laboral de los colaboradores pertenecientes a la Generación Y de la JAC?, ¿Cuáles de estos elementos se constituyen en factores determinantes para la permanencia de estos funcionarios?, ¿existen elementos motivadores, inexistentes actualmente, que puedan identificarse y aplicarse para aumentar la permanencia de ellos?, ¿entrega el Servicio Público, elementos diferenciadores que motiven de distinta manera a los jóvenes profesionales?.

En resumen, a través de encuestas, entrevistas y grupos focales realizados en el marco de otras instancias se han recogido sugerencias de los mismos trabajadores, las que apuntan a problemáticas tales como:

### **1. Escasa percepción de los beneficios:**

En el servicio público, existe la percepción de que el nivel de renta de sus funcionarios es menor a la del sector privado, por otra parte, existe el bono por incentivo vinculado al Programa de Mejoramiento de la Gestión Pública (PMG), el cual ha sido obtenido en un 100% por la JAC desde que existe este incentivo, esto ha generado la sensación de que dicho bono es parte de la remuneración, por lo cual, ya no es percibido como un incentivo. Además, existe la percepción de que los beneficios otorgados por el Servicio de Bienestar de la institución, apuntan a los funcionarios mayores, especialmente con hijos, ya que se centran en los seguros de salud, bonos por escolaridad y rendimiento académicos de los hijos, entre otros.

### **2. Desarrollo de Carrera:**

La estructura organizacional y la dotación establecida por ley para la Junta de Aeronáutica Civil, lo convierten en uno de los Servicios Públicos más pequeños del Estado (29 funcionarios), lo cual sumado a que los colaboradores más antiguos



tienen un promedio de antigüedad de 28,37 años, en gran parte con contratos de planta, limita la percepción de las oportunidades de desarrollo de carrera por parte de los jóvenes profesionales, quienes visualizan que deberán esperar mucho tiempo para optar a ascender a cargos de mayor jerarquía.

### **3. Calidad de Vida:**

El creciente número de requerimientos que demanda el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, considerando el crecimiento acelerado que ha presentado el transporte aéreo en el país, sumado a la mantención de la dotación del Servicio completa durante los últimos 8 años, sin opción de poder aumentarla, con la finalidad de compensar el acrecentamiento de las tareas, es un hecho que va minando la calidad de vida de sus funcionarios. Existen cargos al interior de la organización que cumplen diversos roles, para poder cumplir con la misión de la JAC.

### **4. Reconocimiento**

En estudios paralelos realizados en la JAC, se ha mencionado que existe una falta de reconocimiento por el buen desempeño (feedback positivo), o por los objetivos logrados, considerando que existen labores que están con sobrecarga y no son reconocidas. Este reconocimiento no se produce ni de manera tangible (monetaria), ni intangible (felicitaciones – anotaciones de mérito).

### **5. Innovación**

Existe la percepción de que el Servicio cuenta con pocos avances en la incorporación a las nuevas tecnologías, de la misma manera, a pesar de que se han esbozado algunos proyectos de innovación al interior del Servicio, estos no se han traducido en aportes significativos en la gestión, o que se traduzcan en un mecanismo de desarrollo permanente de innovación en los procesos.

Dada las problemáticas anteriores, el Servicio se ve amenazado a perder a colaboradores talentosos (altamente especializados), lo cual implicaría altos costos de reclutar ya que por la naturaleza de las funciones que realiza la JAC, no existe competencia u otros lugares en los que se formen este tipo de profesionales.

De esta manera se cumpliría con los criterios que establecen Kerlinger y Lee (2002) para plantear un problema de investigación, ya que el problema expresa una relación entre dos o más conceptos o variables, está formulado como pregunta y es posible a partir de esta establecer una prueba empírica.

Por estas razones es necesario que la JAC revise las condiciones actuales en las que se desempeñan sus colaboradores y realice una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), con el fin de abarcar las problemáticas antes señaladas, fomentando la retención de los talentos que actualmente pertenecen a la organización, y en el caso que sea necesario, utilizar dicha propuesta de valor para atraer a nuevos talentos.

### **Pregunta de Investigación**

Considerando los argumentos anteriormente expuestos surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que debe poseer una Propuesta de Valor al Empleado para que se constituya en un factor de permanencia para los miembros de la generación Y de la Junta de Aeronáutica Civil?

La relevancia de esta pregunta, tiene un doble fundamento, en primer lugar, permitirá establecer en términos generales cuáles son los factores más valorados de los colaboradores de la JAC pertenecientes a esta generación, y por otra parte determinar si existen otros elementos motivadores a ser considerados para ser incluidos en la propuesta de valor.

Desde el rol profesional del autor de este proyecto de título, su importancia radica, en la oportunidad que se presenta al estudiar los elementos que motivan a esta generación y desde esa base, generar herramientas para incentivar su permanencia considerando que paulatinamente la cantidad de personas que se integra a la fuerza laboral perteneciente a este grupo etario, está creciendo.

### **Objetivos de la Investigación**

Una vez definida la pregunta de investigación, es posible plantear los objetivos del proyecto de título. Estos son:

- Objetivo General:
  - Identificar los factores que pueden ser incorporados en una Propuesta de Valor al Empleado de la JAC enfocada en las necesidades de la Generación Y de este Servicio público.
  
- Objetivos Específicos:
  - Indagar las principales características de los miembros de la generación Y o Millennials.
  - Identificar los factores y sub-factores que componen una PVE, el salario emocional, y la retención y atracción de talentos.

- Determinar las necesidades y expectativas de los colaboradores pertenecientes a la generación Y de la JAC
- Determinar aquellos factores que pueden ser parte de una Propuesta de Valor al Empleado que aporte a la retención de los jóvenes talentos del Servicio.

### **Justificación de la Investigación**

Tal como lo indica Hernández, Fernández y Baptista, (2006) las investigaciones se efectúan con un propósito definido (...), el cual debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. Los autores definen una serie de criterios que justificarían la importancia de la investigación. En este caso las implicancias prácticas y valor teórico, serían los argumentos que más se acercan a la relevancia de esta investigación.

Las implicancias prácticas que aportaría la realización de esta investigación, dicen relación con los beneficios que pueden favorecer el poseer una PVE clara que apoye la retención de los talentos. Por otra parte, para la Unidad de Personas de la JAC es de vital importancia, establecer potenciales escenarios de mayor rotación de personal, con incorporación de más colaboradores de este grupo etario.

Con relación al valor teórico que aportaría la investigación, este dice relación principalmente con la comprensión de los distintos factores que motivan a los miembros de esta generación. Estudiar y entender dichos procesos permitirá tomar decisiones que aporten a la gestión del talento de la JAC.

### **Viabilidad de la investigación.**

La viabilidad de realizar la investigación es factible, puesto que se dispone de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para llevarla a cabo. Se cuenta además con el apoyo de la alta dirección del Servicio para la aplicación de encuestas, entrevistas, grupos focales u otros mecanismos que sean necesarios para la recolección de información.

### **Auditoria del proceso de Recursos Humanos a investigar.**

McConnell, J. H. (2011), en su libro, *“Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program”*, identifica aquellos elementos a evaluar en las diversas áreas de la gestión de personas de las organizaciones, con la finalidad de establecer un diagnóstico de su desarrollo. Las áreas en las que el autor propone esta evaluación son:

- Administración estratégica de recursos humanos;

- Planeación y selección de la fuerza laboral;
- Capacitación y desarrollo organizacional;
- Recompensas (Compensaciones);
- Relaciones laborales;
- Salud y Seguridad laboral;
- Sistemas de información y métricas de GP;
- Diversidad e igualdad de oportunidades para los empleados;
- Organización del Departamento/ Gerencia de GP,

El proceso que se vincula en parte con el tema de la presente investigación, es el de recompensas o incentivos, el cual es definido por McConnell, J. H. (2011) como el “desarrollo e implementación de compensaciones y beneficios tanto monetarios y no monetarios que estén alineados con los planes y objetivos estratégicos de la organización”.

Al realizar las etapas de recolección de información, evaluación y análisis, propuestas por el autor, se obtuvo un puntaje que puede interpretarse como que esta área necesita mejoras, y se explica porque este proceso incluye elementos relacionados con las remuneraciones base que no dependen de la Unidad de Personas. Ver Anexo N°4 Por esta razón las propuestas a realizar apuntarán a aquellas recompensas no monetarias que los miembros de la Generación Y valoran.

## 2. Marco Teórico

Las organizaciones deben estar preparadas para la posible entrada o salida de millennials de su fuerza de trabajo, en nuestro país, el 71% de los pertenecientes a esta generación declaró que espera cambiarse de trabajo en un plazo no superior a 5 años (Deloitte, 2016), razón por la cual se transforma en un elemento estratégico para la organización gestionar el talento entendido como “simplemente un cálculo de los requisitos de capital humano y la elaboración de un plan para satisfacer dichos requisitos” (Capelli, 2008). En este contexto, se profundizará respecto de la generación Y, la retención y atracción de talentos, el salario emocional y la propuesta de valor al empleado.

### Generación Y

Para introducirnos en las características de la generación Y, es necesario en primer lugar entender que se entiende por “generación”, Johnson & Johnson (2010) la definen como “un grupo de individuos que nacieron y viven contemporáneamente con conocimientos y experiencias comunes que afectan sus pensamientos, valores, creencias y comportamientos”, esta definición va más allá de los nacidos en un mismo período de tiempo, además destaca que las generaciones “comparten experiencias de vida a nivel histórico y social, comparten vivencias comunes y cuyos efectos son observables a lo largo de sus vidas” (Smola y Sutton, 2002; Simon & Allard, 2007).

En su artículo Barford & Hester, (2011) han establecido, según distintos hitos históricos, los rangos de fechas en los cuales nacieron los pertenecientes a cada generación.

Generación	Fecha nacimiento	Edad en 2017
<b>Generación Silenciosa (GS)</b>	1923-1945	Mayores de 67 años
<b>Generación <i>Baby Boomers</i> (BB)</b>	1946-1964	Entre 66 y 53 años
<b>Generación X</b>	1965-1979	Entre 52 y 38 años
<b>Generación Y</b>	1980-2000	Entre 37 y 17 años

Actualmente en la JAC existen 3 generaciones que se encuentran conviviendo en el ámbito laboral, cada una de ellas tiene distintas aspiraciones, necesidades y expectativas de su vínculo con la organización, a pesar que el centro del presente proyecto de título es la generación Y, a continuación, se presenta una breve descripción de cada generación.

La Generación Silenciosa: nacieron en tiempos de la Gran Depresión, el período entre guerras y la mismísima Segunda Guerra Mundial. Este grupo no tuvo la

oportunidad de expresarse libremente y luchaban constantemente por sus conflictos morales, sus ideas y deseos. (Carvallo, 2014)

La Generación Baby Boomers: nacieron entre los años 1946 y 1964 experimentaron acontecimientos significativos de la vida que dieron forma a sus valores, incluyendo la revolución social de la década de 1960 (Barford & Hester, 2011), ellos se identifican con dichos valores y atributos como la orientación del equipo y el optimismo (Hess y Jepsen, 2009).

La Generación X: corresponde a los nacidos entre 1965 y 1979, caracterizada por tener a muchos hijos de divorciados, lo que representa una condición distinta respecto de épocas anteriores. Esta generación vivió importantes cambios en la sociedad, desde la Guerra Fría, pasando por la problemática del VIH, las píldoras anticonceptivas y el inicio de la era tecnológica. (Barford & Hester, 2011). Sin embargo, se los reconoce por independizarse a temprana edad, ser trabajadores, entusiastas y orientados al éxito. (Barford & Hester, 2011).

La Generación Y: la integran los nacidos entre el año 1980 y 2000, llegaron al mundo en un clima de cambio, transformación y cierto desasosiego político. Seguramente serán hijos únicos o tendrán pocos hermanos. Es una generación de resultados, no de procesos. Y cortoplacista: saben por experiencia que las cosas, la información, las novedades mueren en poco tiempo (García-Lombardía, Pilar; Stein, Guido; Pin Arboledas, José Ramón, 2008)

#### Características de la Generación Y

Para acercarnos a la realidad nacional, a continuación se muestra un cuadro basado en la tesis “Estudio de los millennials chilenos en el mercado laboral” (Carvallo, 2014), en la cual se establecen las principales características de esta generación en nuestro país, basado en la literatura disponible.

Característica	Descripción
<b>Creativos</b>	“Han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente” (Medina, 2009)
<b>Cortoplacistas</b>	“Los Millenials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas. En palabras simples, a una semana de un examen prefieren tener días de ocio y estudiar en jornadas más intensas en vez de dividir su estudio en 7 días disminuyendo el agotamiento” (Sepúlveda, 2013)

<b>Mentalidad abierta y global.</b>	La globalización, fenómeno que ha cobrado especial relevancia en los últimos años, ha neutralizado el efecto de las distancias y ha impulsado, entre otros, la movilidad social. (Carvallo,2014)
<b>Valoran el trabajo colaborativo</b>	Esta generación muestra especial preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración con sus pares. Son jóvenes pro-activos, organizan sus tiempos para trabajar lo necesario ya que valoran enormemente los espacios y momentos para compartir con amigos y familia. (Raiser, 2010)
<b>Respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad</b>	“Los Gen Y quieren que su trabajo refleje sus intereses y sus valores éticos”, “El sentimiento verde es fuerte entre los Gen Y, y lo será incluso más en las generaciones futuras” (Hatun, 2011)
<b>Enfoque multitarea</b>	“Esta generación ha sido caracterizada por su capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar habilidades multitasking: pueden realizar interacciones de negocios, escuchar música y visitar Facebook en forma alternada y sucesiva” (Hatun, 2011)
<b>Las tecnologías son su forma de vida</b>	“La tecnología ha afectado la manera en que los Millennials se relacionan entre ellos, personas de otras generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones” (Sepúlveda, 2013)
<b>Son egocéntricos, leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones</b>	“Los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les ofrezcan una razón convincente para quedarse”. (Hatun, 2011)
<b>Son familiarmente dependientes, buscan la conciliación trabajo - vida personal (familiar)</b>	Los Millennials presentan una dependencia de sus padres no observada en las generaciones anteriores. Estos jóvenes permanentemente están buscando la aprobación de sus progenitores y les preguntan su opinión antes de tomar cualquier decisión importante que pueda afectar su futuro. (Barford & Hester, 2011)

## Gestión del Talento

Considerando el nivel de especialización que han alcanzado los colaboradores de la JAC, es fundamental establecer mecanismos que permitan gestionar el talento en la organización, de esta manera, “las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, deben diseñar e implementar estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano, con el fin de incorporar y mantener el personal idóneo para integrar los distintos estamentos de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades” (Figueroa, 2014), por esta razón en el presente proyecto de investigación nos centraremos en la retención y atracción de talentos como se describe a continuación.

## Retención de talentos

El establecimiento de estrategias para la retención del personal es fundamental, ya que de ello depende el seguimiento, continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por un entorno cada vez más globalizado (Torres, Morgan, Romero, & Cabello, 2010).

En el artículo “Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances” (González, 2009) se establece una serie de estrategias monetarias y no monetarias utilizadas para la retención de talentos, los cuales se presentan a continuación para contextualizar esta estrategia.

Estrategias Monetarias			
Beneficios económicos	Bonificaciones - Incentivos	Políticas salariales	Compensación variable
Esta estrategia se refiere a las ventajas proporcionadas por la empresa a sus empleados y sus familias. Por ejemplo: planes de salud complementaria, como pólizas de medicina prepagada, seguro de vida, etc.	Esta estrategia describe las bonificaciones otorgadas a los empleados por los resultados demostrados en la ejecución de su trabajo, generalmente medidos a través de indicadores o por antigüedad.	En la mayoría de las empresas realizan estudios comparativos de mercado y buscan nivelar el salario de los empleados o realizar un aumento por encima de alguna medida como el IPC o la curva salarial del mercado.	En esta estrategia se incluyen los salarios variables.

Estrategias No Monetarias					
Formación	Calidad de vida	Plan de carrera	Proceso de ingreso	Clima laboral	Integración familiar
Consiste en el entrenamiento específico continuo, el desarrollo de competencias y las	Aquí se encuentra todo lo referente a la flexibilidad horaria, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios	Esta estrategia comprende la oportunidad que las empresas brindan a sus empleados de ascender dentro de la organización;	Contempla los planes para cerrar brechas entre lo que requiere el cargo y los candidatos internos para cubrirlos	De esta estrategia hacen parte el monitoreo del clima organizacional y los planes orientados a mejorarlo	La empresa promueve actividades de integración con las familias, colaboración y becas extensivas



<b>becas de estudio</b>	para los empleados	incluye los planes de carrera como tales y las promociones.			a estas, así como vacaciones recreativas.
<b>Estabilidad laboral</b>	<b>Plan de sucesión</b>	<b>Reconocimiento.</b>	<b>Sentido de pertenencia</b>	<b>Tareas desafiantes</b>	<b>Gestión del conocimiento</b>
<b>La vinculación directa a término fijo o indefinido, así como las relaciones largoplacistas con el empleado hacen parte de esta estrategia.</b>	El plan de sucesión tiene que ver con la planeación y los procesos que adelantan las empresas para reemplazar al personal.	En esta estrategia se encuentran los espacios de reconocimiento público del personal, normalmente materializados con algún beneficio monetario o alguno de tipo afectivo o simbólico.	Aquí se busca que el empleado se identifique con su trabajo y con la empresa; se pretende generar en él lealtad y adhesión hacia la organización.	Las tareas direccionadas al mejoramiento continuo por parte de los líderes, enriquecimiento del cargo y retos del trabajo, son elementos presentes en esta estrategia.	La compañía pretende gestionar el conocimiento de los empleados

### Atracción de talentos

La atracción de talentos, inserto en el proceso de reclutamiento y selección de personas, debe incluir la Propuesta de Valor de la organización, razón por cual, “la información presentada a los potenciales trabajadores durante el reclutamiento, debe incluir la recompensa, ya que ellos hacen inferencias sobre el trabajo específico y los aspectos específicos del trabajo” (Rynes & Cable, 2003).

### Salario Emocional – Contrato psicológico

Cuando las necesidades básicas de los colaboradores de una organización se encuentran cubiertas, así como también consideran que su salario económico se encuentra de acuerdo o por sobre el mercado, comienzan a intervenir otros factores para la retención de los empleados. De esta manera surge el concepto de Salario Emocional, el cual puede entenderse como “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral. (...) se le llama “salario” pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; y “emocional” pues, independiente de que satisfactor se utilice

(vacaciones, atención a necesidades personales, entre otros) busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos (Gay, 2006)

Este tipo de compensación puede materializarse de diversas formas como por ejemplo: “la formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él (empleado) cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado”. (Abad, 2011)

### **Propuesta de Valor al Empleado (PVE)**

Una vez que se conoce el grupo objetivo sobre el cual centrarán los esfuerzos de retención laboral, y se entiende que existen factores adicionales al salario económico que influyen en dicha estrategia, es momento de sistematizar todas aquellas contraprestaciones que se podrían ofrecer a los colaboradores por su participación en la organización, esto es posible mediante una Propuesta de Valor al Empleado.

La PVE sintetiza lo que la organización ofrece a sus empleados actuales y potenciales y está definida por aquellos atributos que representan el valor agregado de trabajar para dicha empresa. Esta propuesta debe representar la imagen de la empresa como empleadora, y es el mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la empresa, enfocándose en los empleados actuales y los futuros. Por ese motivo debe ser muy específica, dejando de lado falsas promesas o valores poco acordes al talento ideal que se busca. (Maldonado,2016).

La importancia que tiene una Propuesta de Valor al Empleado es, hacia el interior de la organización, un compromiso con los empleados. Si está claramente articulada y definida, sirve para comunicar el “dar y recibir” existente en la relación entre empleado y empleador, junto con el valor extrínseco e intrínseco de formar parte de la organización. (Goncer, 2014).

### **Elementos que debe tener una PVE.**

Mercer establece un modelo en el cual la PVE de una organización puede estructurarse en 6 grandes factores considerando todo aquello que ofrecemos a nuestros colaboradores. (Quinteros, 2014)

Los 6 elementos enunciados son: la gente, los procesos del trabajo, el liderazgo, aspectos institucionales y comunicación, poder de decisión y recompensas, los cuales a su vez están divididos en sub factores enunciados en el gráfico a continuación.



26

El establecimiento de una PVE busca impactar en la percepción de los colaboradores, en el clima laboral, y se traduce en el compromiso organizacional e impactará finalmente en el giro del negocio

Conociendo los elementos sobre los cuales hay que centrarse para elaborar una PVE, es importante considerar el cómo se lleva a cabo.

Para la creación de una Propuesta de Valor al Empleado Efectiva, Insync Survey research consulting sugiere un modelo de 5 pasos que se describen a continuación:

Cinco pasos para implementar una PVE efectiva	
<p><b>1. Analice lo que sus empleados esperan y valoran en la relación laboral</b></p>	<p>Es crucial estar claro acerca de por qué desea crear o ajustar su PVE. Tener claridad sobre su propósito principal le ayudará a definir los beneficios de los empleados y guiar la implementación de su EVP. Pregúntese: "¿Qué desafío estamos tratando de resolver?"</p>

<p><b>2. Diseñe una PVE auténtica y significativa con la ayuda de sus empleados</b></p>	<p>Se recomienda que se involucre a un grupo diverso de empleados en el proceso de diseño, preferiblemente de diferentes grupos o equipos y niveles, ya que, involucrar a los empleados es una herramienta de compromiso muy efectiva en sí misma. La PVE y la realidad deben estar alineadas de lo contrario es una receta para la frustración, el cinismo y la desconfianza.</p>
<p><b>3. Comunique la PVE de una manera que resuene tanto en los empleados actuales como en los potenciales</b></p>	<p>Para evitar que su PVE simplemente se quede en el "cajón de recursos humanos", debe implementarse un extenso programa de comunicaciones internas para explicar la PVE a los empleados existentes y dirigidos.</p>
<p><b>4. Integre la PVE como un concepto del "giro del negocio" para que sea reflejado regularmente por los líderes y empleados</b></p>	<p>No es suficiente para crear una gran y bien redactada PVE que se comunique correctamente. El contrato psicológico debe ser "vivido y respirado" en toda la organización. Esto no es sólo responsabilidad del equipo de recursos humanos. La PVE debe ser reforzada regularmente por todos los niveles en la organización y en todos los departamentos para asegurar que realmente se convierta en parte del ADN de su organización.</p>
<p><b>5. Mida y mejore el EVP como parte de su ciclo estratégico.</b></p>	<p>Un paso crítico a menudo olvidado después de la puesta en marcha de un programa de PVE es evaluar la medida en que ha hecho realmente una diferencia. Pregúntese: ¿ha cumplido la promesa? ¿Y está atrayendo al tipo correcto de personas? Para garantizar la alineación continua, se recomienda supervisar regularmente los indicadores de línea de base descritos en la fase de "análisis"</p>

Los criterios que se establecen para crear una PVE efectiva son los siguientes:

- La PVE debe estar alineada con la visión, misión y valores institucionales para mejorar la cultura organizacional.
- Honestidad: la PVE es una declaración de lo que se ofrece a los empleados al establecer expectativas claras; no un ejercicio de "publicidad engañosa"
- La PVE debe estar vinculada con su estrategia de atracción de talentos, por lo que es relevante para el tipo de empleados que desea atraer y/o retener.
- La PVE debe estar orientada a impulsar la ventaja / diferenciación competitiva
- La redacción de una PVE efectiva debe utilizar el estilo de comunicación de su organización
- La PVE debe estar alineada con su marca externa
- La PVE debe ser entendida por su público objetivo clave; la PVE no es un ensayo, debe contener declaraciones concisas apoyadas material gráfico apropiado.

### **3. Metodología**

#### **Tipo de investigación**

Para poder dar respuestas a la pregunta de investigación, es necesario definir un método de investigación que permita obtener información primaria del grupo a investigar, para esto, considero oportuno aplicar una metodología mixta que contemple en una primera etapa aplicar el método cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario que mida los atributos internos y externos percibidos por los miembros de la Generación Y de la JAC, para ello se empleará la encuesta realizada por Employers for Youth, la cual en su versión 2017 evaluó estas características en siete mil jóvenes profesionales y técnicos (en Chile), nacidos desde el año 1980 en adelante, que llevan más de 3 meses en la organización y que poseen contrato indefinido. (Anexo N°1).

En una segunda instancia, se aplicará un grupo focal a estos funcionarios para determinar los factores que es necesario potenciar, en base a los resultados de la encuesta, y en conjunto con ellos aportar en la elaboración de la sugerencia de Propuesta de Valor al Empleado que sea acorde a las necesidades de los miembros de la generación Y de la JAC.

#### **Población y muestra**

La población objetivo para la presente investigación está constituida por los colaboradores de la JAC que pertenecen a la Generación Y. La muestra está constituida por 12 funcionarios, y no se considerará al investigador dentro de la misma, ya que no pertenece a dicho rango etario.

#### **Trabajo de Campo**

En primer lugar, se aplicó el cuestionario seleccionado mediante una encuesta online, con la finalidad de dar independencia a los funcionarios a la hora de responderlo. Para asegurarse de que los funcionarios respondan la encuesta se realizará una charla en forma previa para explicar los alcances de la investigación.

Los datos obtenidos se tabularon para sistematizar la información y proceder a analizar los resultados.

Posteriormente se realizó un grupo focal, para obtener datos cualitativos que permitan visualizar cuáles son los factores que inciden en la permanencia de los miembros de la generación Y en el Servicio.

A partir de esta información se realizaron sugerencias las cuales fueron incorporadas en la Propuesta de Valor al Empleado.

### **Alcance**

La presente investigación se enfocó en los colaboradores de la generación Y de la JAC e indago en sus percepciones y motivaciones para permanecer en ella. Al poseer este Servicio Público condiciones particulares como un número pequeño de funcionarios, realizar una labor única en el país, etc. es posible que surjan de la investigación factores adicionales que fomenten la permanencia laboral o problemáticas que influyan en la rotación de este grupo de funcionarios, estos serán abordados en la medida que sea pertinente o se encuentre vinculado al tema de investigación.

## 4. Resultados

### Descripción del Instrumento

La encuesta facilitada por la empresa First Job, la cual utiliza en el estudio que realiza anualmente llamado Employers for Youth, posee diez dimensiones las cuales son reconocimiento, desarrollo de carrera, beneficios, reclutamiento, infraestructura, ambiente laboral, calidad de vida, reputación, innovación y dimensión general, y se aplicó a los funcionarios de la JAC que pertenecen a la Generación Y, está compuesta por 39 preguntas cerradas algunas de ellas de elección única y dicotómicas (respuesta SI o NO), otras de elección múltiple, de escala de intervalo (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), y escala tipo Likert (de 1 a 7).

El resultado a las preguntas de escala de intervalo están expresadas en valor neto, esto corresponde a la diferencia que se presenta entre las respuestas positivas y las negativas, sin considerar la respuesta “indiferente”.

		<b>Totalmente de acuerdo</b>		<b>En desacuerdo</b>
		+		+
<b>Valor</b>	<b>=</b>	<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>-</b>	<b>Bastante en desacuerdo</b>
<b>Neto</b>		+		+
		<b>De acuerdo</b>		<b>Totalmente en desacuerdo</b>

De esta manera los resultados obtenidos pueden presentarse valores desde -100% hasta 100%, por lo que se considerarán respuestas favorables para los resultados de esta investigación aquellos que se presenten sobre cero y negativos aquellos bajo el cero.

Con relación a las respuestas de las preguntas formuladas en escala tipo Likert se presenta un promedio ponderado sobre cada una de las posibles respuestas obtenidas por cada nota disponible.

### Validez del instrumento

El cuestionario utilizado en el estudio Employers for Youth, en sus versiones 2015, 2016 y 2017, fue construido en el seminario de título “Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos”, para optar al título profesional de ingeniero comercial de Águila, Rubio & Silva (2014)

Posteriormente la encuesta ha sido aplicada a 2000, 5500 y 7000 empleados de la generación Y en Chile, durante 2015, 2016 y 2017 respectivamente, siendo validado por sus clientes y usuarios.



Según sus autores, las preguntas se enfocan en el constructo de importancia relativa del joven profesional con respecto a los distintos ítems que se consideraron importantes consultar, esto se hizo en una escala Likert de 7 puntos (1 Nada Importante - 7. Totalmente importante), escogida de esta forma ya que es la escala más internalizada los jóvenes gracias a la escala nominal de calificaciones académicas. También se realizaron preguntas de ranking para poder comparar valoración de ítems dentro de una misma dimensión y finalmente existe una pregunta de suma constante para la comparativa general de todas las dimensiones. Las dimensiones finales, sus escalas, las fuentes bibliográficas principales y sus respectivos ítems se muestran en el Anexo N°2

### **Aplicación del Instrumento en la JAC**

El cuestionario utilizado en la JAC, fue provisto de manera online por la empresa First Job, para lo cual se dio un lapso de una semana para ser respondido. La tasa de respuesta alcanzó el 100% de los colaboradores pertenecientes a la Generación Y de la institución.

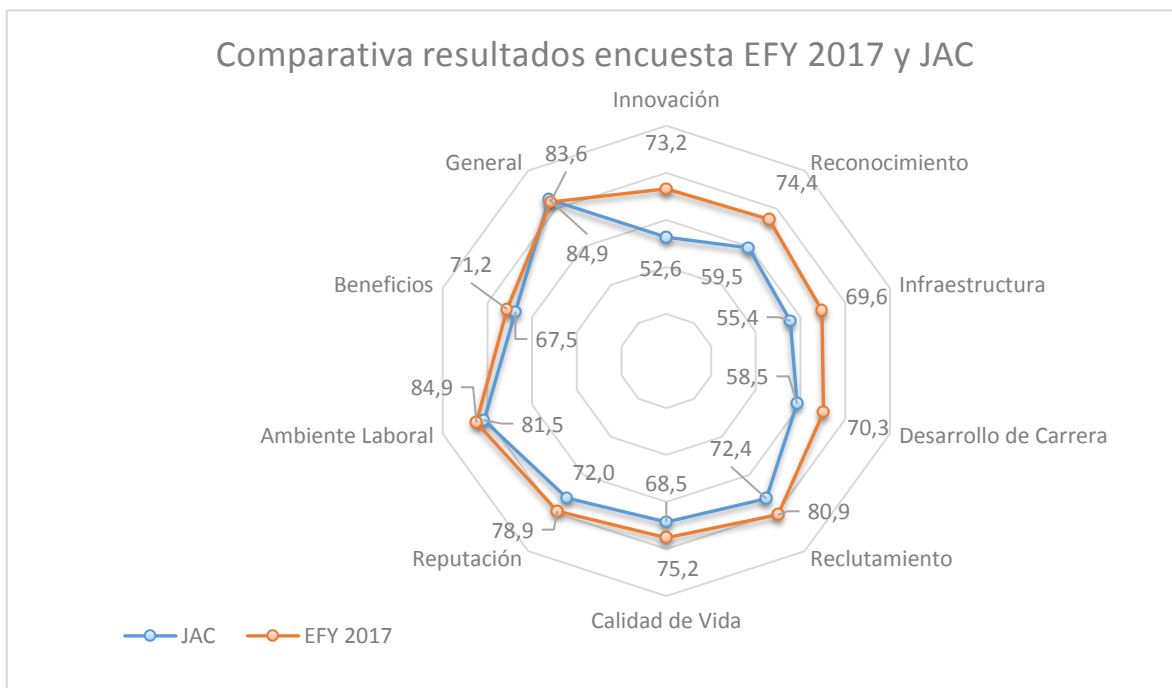
La participación obtenida se considera representativa toda vez que, como se indicaba en el análisis socio demográfico descrito inicialmente, los pertenecientes a la Generación Y de la JAC alcanzan un 41,37% del total de sus colaboradores, con lo que se constituye como un sector altamente relevante del Servicio.

Del total de colaboradores que respondieron la encuesta, uno de ellos debió ser excluido de los análisis por criterios técnicos, ya que la desviación estándar de sus respuestas es cercana a cero (36 de las 39 respuestas fueron nota 1, y las demás son notas 2 y 3), y se esperaba que, en un cuestionario con preguntas tan diversas en su contenido y contexto, la desviación estándar de las respuestas de una misma persona fuera más amplia, afectando así los resultados generales del instrumento.

### **Resultados de la Encuesta EFY en la JAC.**

En términos generales, los resultados obtenidos por los integrantes pertenecientes a la Generación Y de la JAC son menores a los índices de los resultados del estudio EFY 2017 en todas las dimensiones analizadas, lo cual reafirma la necesidad que existe de que se estudien estas temáticas específicamente en el Sector Público. Las dimensiones con mayores diferencias respecto de EFY 2017 son innovación, reconocimiento, infraestructura, desarrollo de carrera y reclutamiento y aquellas que más se acercan a los resultados de la encuesta son la dimensión general, beneficios, ambiente laboral, reputación y calidad de vida.

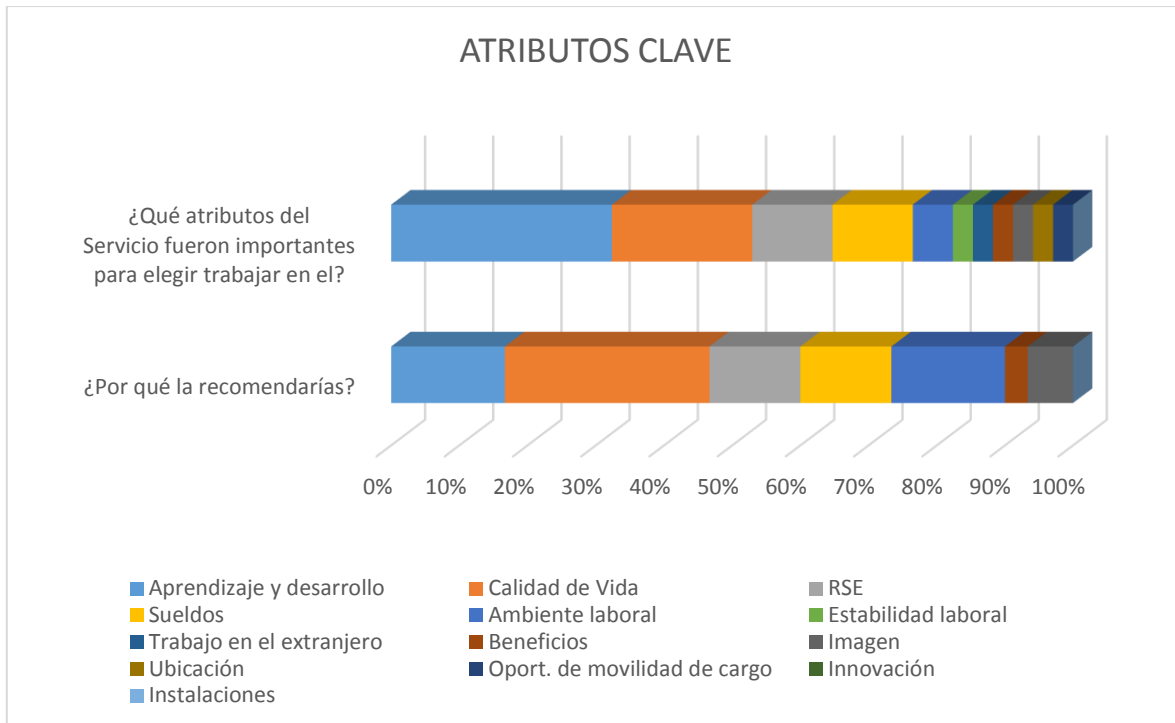




A continuación, se analizarán los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones analizadas en la encuesta.

#### Dimensión General:

En esta dimensión se consulta respecto a la identificación, experiencia en la organización y apreciación de la oferta de valor que ofrece el servicio en la atracción y retención de jóvenes. Dentro de los resultados destacados para esta dimensión se encuentran los siguientes:



Estos resultados nos indican que los principales atributos que valoran los miembros de la Generación Y respecto de la JAC son las posibilidades de Aprendizaje y desarrollo, la Calidad de Vida, la Responsabilidad Social, los Sueldos y el ambiente laboral. En contraposición los aspectos menos valorados por los funcionarios de la JAC son las Instalaciones, la Innovación y las oportunidades de movilidad en el cargo.

Con relación a la pregunta ¿recomendarías a un amigo trabajar en el Servicio?, un 100% de los funcionarios respondió que sí y los motivos son bastantes coincidentes con los atributos más valorados por ellos.

#### Dimensión Reconocimiento:

Esta dimensión mide las instancias de feedback y reconocimiento informal de la organización. En este caso, los encuestados indican no conocer que existen instancias de reconocimiento formales (75%) ni informales (67%) en la JAC lo que se condice con el grado de satisfacción de ambas instancias -8% para el reconocimiento formal y -25% para el reconocimiento informal.

Respecto de las instancias de feedback, el 83% de los encuestados está de acuerdo con las instancias existentes, a pesar de ello, un 58% considera que este ha sido útil para desempeñar sus labores.

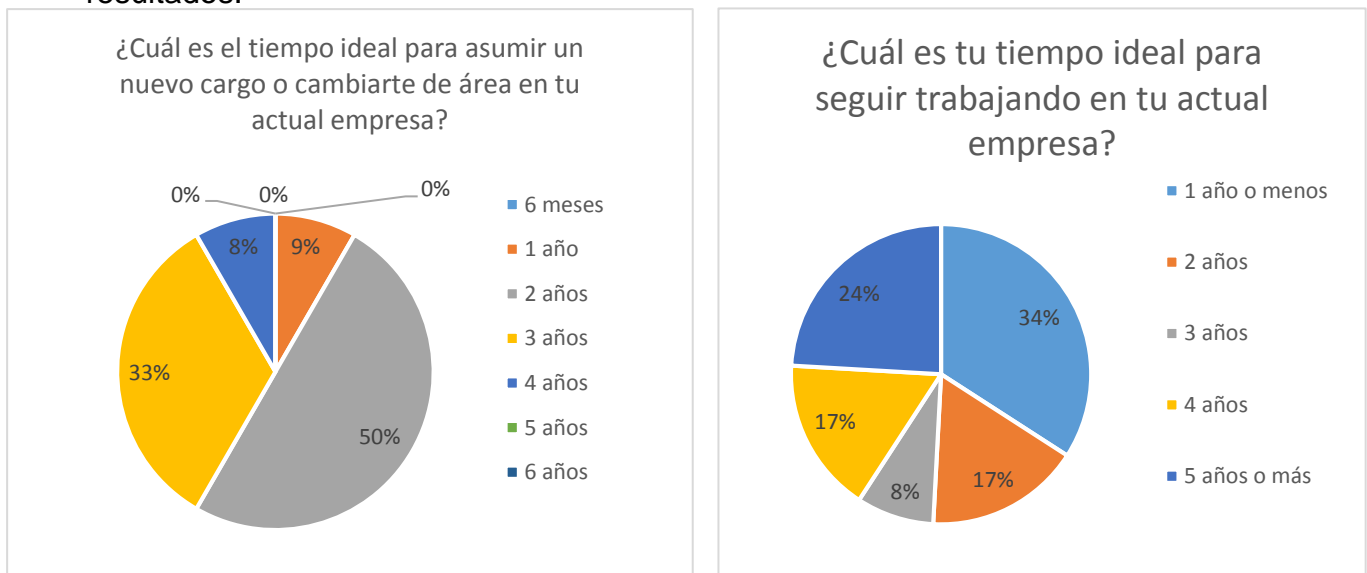
En general esta dimensión obtiene una mala calificación, ya que de una escala de 1 a 7 recibe en promedio nota 2.3.

### Dimensión Desarrollo de Carrera:

En esta dimensión se miden las posibilidades de crecimiento profesional, programas de formación y movilidad interna.

Ante la pregunta ¿tengo posibilidades de ascender en la organización?, se obtiene un resultado neto de -42%, en el mismo ámbito respecto de la claridad de criterios para la movilidad de los cargos se obtiene un 0%, y el grado satisfacción de estos criterios alcanza sólo un 8%, estos resultados se obtienen de la diferencia de las respuestas positivas y negativas a cada pregunta.

Con relación a la movilidad interna y externa se obtuvieron los siguientes resultados.



Para ambos casos destaca que el 50% de los encuestados considera un plazo de hasta 2 años para asumir un nuevo cargo o para mantenerse en la organización.

La participación en los programas de capacitación alcanza un 92% de los encuestados, y un 50% de ellos reconoce haber aplicado los conocimientos adquiridos en las dichas actividades. Sin embargo sólo un 25% considera que este programa está alineado con sus intereses.

### Dimensión Beneficios:

Esta dimensión evalúa la oferta de beneficios en relación al mercado y su atractivo para los jóvenes profesionales.

En primer lugar destaca la percepción de sueldo de los encuestados, ya que un 75% considera que se encuentra en el nivel de la industria y un 25% sobre dicho nivel.

La satisfacción de los beneficios que entrega la JAC obtiene una valoración neta de un 58% de aceptación. A continuación se muestra la valoración de los beneficios que le dan los encuestados a un listado de ellos, independiente si estos son o no entregados en su organización.

<b>Beneficio</b>	<b>Nota</b>
<b>Horario flexible de trabajo</b>	6,7
<b>Permiso de viaje sin goce de sueldo</b>	6,7
<b>Días administrativos</b>	6,6
<b>Bonos</b>	6,0
<b>Pago/descuento de Diplomado o Magíster</b>	5,9
<b>Días o medios días de libre disponibilidad (no vacaciones)</b>	5,9
<b>Pago/descuento de curso de idiomas</b>	5,8
<b>Home office (trabajo desde casa)</b>	5,7
<b>Actividades extra programáticas/talleres</b>	4,8
<b>Descuentos en eventos (ejemplo: deportivo, musical)</b>	4,4
<b>Descuentos en los productos o servicios que otorga tu empresa</b>	3,4
<b>Día libre de cumpleaños</b>	2,9
<b>Pago/descuento de gimnasio</b>	2,3

#### Dimensión Infraestructura:

Esta dimensión evalúa las herramientas y la disponibilidad de estructuras de trabajo ofrecidos por la organización. En el caso de los encuestados valoran con un 100% la conformidad de la ubicación y acceso al Servicio.

Para los demás elementos evaluados se obtuvieron resultados negativos en valores netos: implementos de trabajo -8%, estacionamientos disponibles -50% y espacios comunes con -75%.

#### Dimensión Ambiente Laboral:

Esta dimensión mide la calidad y nivel de la relación con jefaturas, pares y equipos de trabajo. En términos generales esta dimensión obtuvo una alta valoración en los ítems “relación con tus compañeros de trabajo” con un 92% “relación con otras áreas” y “trabajo en equipo” ambas con un 83%, y “relación con la jefatura” con un 75%.

Un elemento a considerar es la comunicación entre la jefatura y los encuestados, ya que en promedio se obtuvo una nota 4.5 ante la pregunta ¿la jefatura traspasa el conocimiento y los aspectos estratégicos de la organización? Y un 4.7 en la empatía considerando si la jefatura se pone en mi lugar frente a distintas situaciones.

En términos generales la percepción del ambiente laboral es positiva ya que el 58% de los encuestados considera que este es mejor que en otras empresas y un 42% es igual que en otras organizaciones.

#### Dimensión Calidad de Vida:

Esta dimensión mide las prácticas organizacionales enfocadas en equilibrar la vida laboral y profesional de los colaboradores y el fomento de una vida sana. En este sentido existe una alta valoración en la percepción de que la carga de trabajo permite equilibrar la vida familiar y laboral, y el respeto por los horarios de trabajo, ambas con un 100%, de la misma forma el buen trato de la jefatura obtiene un 75% de la valoración neta.

Los aspectos valorados de manera negativa por los encuestados dicen relación con la promoción de transporte alternativo para llegar al trabajo (-50%) y el fomento de la vida sana entre sus colaboradores (-67%).

#### Dimensión Reputación:

Esta dimensión mide la posición de la compañía en el mercado, la relación con el entorno y calidad de los servicios que ofrece. De los resultados de la encuesta se destaca la baja valoración del impacto de las acciones de la organización en la comunidad 42% neto y el aporte de los encuestados en acciones de responsabilidad social alcanza un 0% neto. En términos generales la percepción positiva de la sociedad sobre la organización alcanza un 58% neto.

#### Dimensión Innovación:

Esta dimensión mide la existencia, disponibilidad e interés por espacios para el aporte de nuevas ideas y el uso de nuevas tecnologías. Esta dimensión recibe malas evaluaciones en adaptación a los cambios (0% neto), uso de nuevas tecnologías (-17% neto) y capacidad de innovar (-42% neto). Sólo se observa una mayor valoración de los espacios que entrega la organización para aportar con nuevas ideas con un 50% neto de aceptación.

#### Dimensión Reclutamiento:

Está dimensión no será analizada para efectos de este proyecto de título, ya que el mecanismo de reclutamiento está definido por instancias externas y no son modificables.

## Resultados del Grupo Focal

En el desarrollo de las preguntas del grupo focal se incluyeron aquellas dimensiones que se considera podrían aportar elementos a la creación de una propuesta de valor al empleado (PVE). No se consideraron aquellas dimensiones que no están vinculadas a una PVE o que, por los puntajes obtenidos en el cuestionario, no se consideró relevante profundizar en sus temas.

	PREGUNTAS	INFORMACIÓN RECOPIADA	SUEGERENCIAS REALIZADAS
<b>DIMENSIÓN BENEFICIOS</b>	<p>¿Qué opina de los beneficios que entrega este Servicio a sus funcionarios? ¿los considera atractivos a sus necesidades?</p> <p>¿Qué beneficios considera ud. que debieran incluirse a los que ya existen en la JAC? ¿puede dar ejemplos?</p>	<p>-Comparativamente con otros Servicios públicos tenemos más beneficios, a pesar de las reglas que imponen las normas como el estatuto administrativo.</p> <p>-En la JAC es posible combinar las actividades laborales con las personales gracias a los beneficios formales e implícitos que existen en la JAC.</p> <p>-A pesar de esto los beneficios no son atractivos a las necesidades de los asistentes, ya que debieran incluirse nuevos beneficios que diferencien a la JAC de otros organismos.</p>	<p>-Dentro de los nuevos beneficios se propone la posibilidad de flexibilizar más el horario, permitiendo en algunas ocasiones adelantar horas durante la semana para reducir la jornada del día viernes.</p> <p>-Teletrabajo, para aquellos cargos que puedan desempeñarse a distancia mediante las tecnologías de la información.</p> <p>-Subvención de actividades deportivas y vida sana.</p> <p>-Becas de Desarrollo/estudios</p> <p>-Pausa Activa / Gimnasia Laboral</p> <p>-Liberación de horas de trabajo para desarrollo de actividades de investigación.</p> <p>Todos estos beneficios vinculados al desempeño o trabajo por metas.</p>

<p><b>DIMENSIÓN CALIDAD DE VIDA</b></p>	<p>¿Considera necesario que la JAC se preocupe de fomentar la vida sana en la JAC?</p> <p>¿Qué medidas consideraría interesante implementar?</p>	<p>-No se considera algo fundamental, pueden existir instancias de vida sana que sean voluntarias.</p>	<p>- Dentro de las medidas sugeridas está instaurar estacionamientos para bicicletas y duchas para poder hacer ejercicio o trasladarse en bicicleta al trabajo.</p> <p>-También se valoraría tener un espacio de relajación o esparcimiento dentro de las instalaciones.</p>
<p><b>DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO</b></p>	<p>¿Considera que la JAC valora a los jóvenes profesionales?</p> <p>¿Cree que es necesario generar nuevas instancias de reconocimiento en la JAC? ¿Podría dar ejemplos?</p>	<p>-No existe una diferenciación o valoración distinta o segmentación de los colaboradores por ser Millennials o no.</p> <p>- No se considera necesario nuevas instancias de reconocimiento, lo que se necesita es un feedback de mejor calidad por parte las jefaturas, que permanentemente se oriente a los colaboradores si las labores que realicen se están de acuerdo con los requerimientos institucionales.</p> <p>-El trabajo de la JAC está enfocado en una labor no comercial, por lo que la motivación es distinta y el reconocimiento se puede obtener de otras instancias.</p>	<p>- Deben establecerse nuevas instancias de reconocimiento, ya que existen personas que, por sus características de personalidad, se cree que pueden tener mayor impacto en los funcionarios de mayor edad.</p>
<p><b>DIMENSIÓN AMBIENTE LABORAL</b></p>	<p>¿Cómo considera que es la comunicación interna con su jefatura?</p> <p>¿Qué medidas propondría para potenciar la comunicación interna con la jefatura?</p>	<p>-En la JAC existe una política de puertas abiertas que permite la comunicación directa con la jefatura, y la cantidad de funcionarios e instalaciones físicas permiten tener una comunicación directa con ellos.</p> <p>-A pesar de lo anterior hay un problema de la calidad de la información, ya que, por las materias propias de la JAC, los requerimientos que surgen muchas veces son difusos por parte de la jefatura y tampoco se indaga mayormente en esos requerimientos por los subalternos.</p>	<p>-Se proponen instancias más informales como desayunos con distintitos funcionarios con la plana mayor de la institución para desarrollar temas a mejorar.</p> <p>-Sería bueno aprovechar las tecnologías de la información como disponer un chat para facilitar el trabajo colaborativo y mejorar la comunicación, ya que en la comunicación escrita hay mayor reflexión.</p>

<b>DIMENSIÓN DESARROLLO DE CARRERA</b>	<p>Considerando las posibilidades actuales de desarrollo carrera en la JAC ¿cree que esto puede afectar su permanencia en el Servicio?</p>	<p>-El desarrollo de carrera en la JAC visto como ascensos o movilidad interna es prácticamente nulo, en este caso el desarrollo de carrera va por la satisfacción de las expectativas intelectuales.</p> <p>-Si los dos elementos anteriormente expuestos no se desarrollan, se puede llegar al agotamiento de los funcionarios más jóvenes y podría afectar en el futuro su permanencia el Servicio.</p>	<p>-Es necesario tener claridad en el desarrollo de carrera de cada funcionario, cual es la planificación de las sucesiones, la capacidad de ascender, ya que actualmente no está muy claro.</p>
<b>DIMENSIÓN GENERAL</b>	<p>¿Hay algún otro tema que les parezca Relevante comentar o enfatizar respecto a cómo es trabajar en la JAC, o qué se debiera incluir /dejar de hacer para que sea un lugar más atractivo?</p>	<p>-Dentro de las cosas que más se valoran en la JAC para trabajar es la estabilidad, la autonomía en el desarrollo de funciones, el nivel de sueldos, la opción de optar a horas compensatorias, la flexibilidad horaria, el ambiente laboral y el respeto transversal entre todos los funcionarios.</p>	<p>-Los elementos que es necesario potenciar es el trabajo colaborativo entre las áreas, visibilizar el impacto público de las labores que realiza la JAC, que se refleja en que finalmente cada vez más personas pueden volar a menores precios y generar un desarrollo de carrera claro que permita a los colaboradores conocer cuáles son los límites a lo que puede aspirar cada uno.</p>

## 5. Propuesta de Intervención

A continuación, como propuesta de intervención se presenta un análisis de los elementos a considerar en la Propuesta de Valor al Empleado para todos los colaboradores de la JAC basada en los atributos más valorados por los miembros de la Generación Y de este Servicio, su nivel de madurez, incluyendo una sugerencia de incorporación o recomendación de desarrollo, basado en el modelo propuesto por Mercer.





El nivel de madurez de los sub-factores está vinculado al nivel de desarrollo de las prácticas asociadas a cada tema y está clasificado en tres niveles: Alto (corresponde a prácticas que se encuentran implementadas y optimizadas en el Servicio), nivel Medio (corresponde a prácticas identificadas que se encuentran en proceso de implementación o requieren mejoras), y nivel Bajo (Corresponde a prácticas con poco o inexistente desarrollo en la organización)

Nivel de Madurez		
Alto	Medio	Bajo
<b>Se sugiere incorporar a la PVE.</b>	Se sugiere desarrollar el sub-factor antes de incorporar a la PVE.	No se recomienda incorporar a la PVE o no aplica.

La sugerencia de PVE estará constituida por todos aquellos elementos que poseen un alto nivel de madurez, y deberá someterse al escrutinio de sus funcionarios para

que ésta tenga una validación por medio de la participación de los colaboradores en su elaboración.

Basado en el modelo de Mercer, los elementos que deben componer una PVE de la JAC poseen las siguientes características:

Factor	Sub-factor	Nivel de madurez	Evidencia
<b>La Gente</b>	Capacitación y desarrollo	<b>Medio</b>	-La JAC cuenta con planes de capacitación anuales destinados a la reducción de brechas, es necesario enfocar dichas capacitaciones a los intereses de sus colaboradores.  -No existe un plan de desarrollo claro para los funcionarios, es necesario desarrollarlo para considerar incorporarlo a la PVE.
	Calidad de vida	<b>Alto</b>	-La JAC posee una serie de medidas que favorecen la conciliación de la vida familiar con la laboral, las cuales están definidas en distintos documentos como la Política de Gestión de Personas, el Protocolo de conciliación de la vida familiar y laboral y un programa de calidad de vida institucional.
	Empleabilidad	<b>Bajo</b>	-Actualmente el Servicio se encuentra con el total de su dotación, y cuenta con una baja tasa de rotación, lo que genera una baja empleabilidad.
	Trato respetuoso	<b>Alto</b>	-El trato respetuoso fue altamente evaluado tanto en la encuesta como en el focus group, lo cual constituye un valor que puede ser destacado en la PVE.
<b>Procesos del Trabajo</b>	Trabajo en equipo y cooperación	<b>Bajo</b>	-El trabajo colaborativo es uno de los elementos que la Generación Y valora y se encuentra poco desarrollado en la JAC, ya sea por su estructura orgánica o por sus labores altamente especializadas, por lo cual no es recomendado incorporarlo en la PVE.
	Condiciones de trabajo	<b>Medio</b>	-Existen algunos elementos que tienen espacio de mejora, como la infraestructura y la utilización de tecnologías de la información para mejorar este sub factor antes de incorporarlo en la PVE.
	Organización del trabajo	<b>Alto</b>	-Los procesos de trabajo en la JAC se encuentran formalizados en procedimientos.  -Los procesos del Giro del Negocio se encuentran certificados bajo norma ISO:9001 y en términos generales los colaboradores conocen cuáles son sus funciones y la de los demás.

	Innovación	<b>Bajo</b>	-Este sub-factor fue el peor evaluado en la encuesta, existe la percepción de que no existe gestión de la innovación en el Servicio.
	Calidad y enfoque al Cliente	<b>Alto</b>	-Los procesos del giro del negocio del Servicio se encuentran certificados bajo Norma ISO 9001, con lo cual se asegura el enfoque a la calidad, mejora continua y al cliente.
<b>Liderazgo</b>	Competencias del superior inmediato	<b>Alto</b>	-Debido al nivel de especialización de las tareas de la JAC, las jefaturas poseen altas competencias para desempeñar sus cargos, y son valoradas por la Generación Y.
	Liderazgo de la Dirección	<b>Medio</b>	-Es necesario potenciar el liderazgo de la dirección, en temas como la comunicación interna, trabajo colaborativo y liderazgo efectivo.
<b>Aspectos Institucionales y comunicación</b>	Comunicación e Información	<b>Medio</b>	-Existen espacios para crecer en el ámbito de la comunicación interna, especialmente en la comunicación de la jefatura con el subordinado, o en la bajada de las definiciones estratégicas del Servicio.
	Medios de comunicación	<b>Medio</b>	-Los canales de comunicación que existen en la JAC, son los básicos para la gestión institucional. Es necesario aplicar nuevas tecnologías para mejorar la comunicación interna.
	Imagen Institucional	<b>Medio</b>	-Actualmente se está trabajando en incorporar la "imagen Chile" a la marca JAC pasando a ser JAC Chile, de esta manera se busca potenciar los atributos de ambas marcas tanto al interior del país como en el extranjero. De todas maneras, es un proceso que se está iniciando y ayudará a potenciar la PVE.
	Responsabilidad empresarial	<b>Medio</b>	-Es necesario potenciar los efectos que producen las gestiones que realiza la JAC. A pesar de ser un Servicio Público, su impacto no es mayormente visible para los ciudadanos, a pesar que regula a una de las industrias más grandes del país.
	Principios éticos	<b>Alto</b>	-Los funcionarios de la JAC elaboraron de manera participativa su código de ética, proceso en el cual definieron sus valores y determinaron aquellas conductas éticas que en el Servicio merecían especial atención.
<b>Poder de Decisión</b>	Nivel de participación	<b>Alto</b>	-La estructura organizacional permite un alto nivel de participación de todos sus funcionarios en la toma de decisiones, ya sea mediante intervención directa con su jefatura o en las reuniones de coordinación en que participa todo el Servicio.

	Plazos de las decisiones.	<b>Alto</b>	-Los funcionarios de la JAC poseen autonomía para manejar sus plazos siempre y cuando no excedan los plazos legales.
	Adaptabilidad al cambio	<b>Medio</b>	-La principal condición que afecta la adaptabilidad al cambio es que los Servicios Públicos deben atenerse a las restricciones que impone la normativa, razón por la cual dicho proceso en muchas oportunidades es lento.
<b>Recompensas</b>	Reconocimiento por desempeño	<b>Medio</b>	-El sub-factor reconocimiento ha sido mal evaluado en el presente estudio, a pesar de esto, es necesario evaluar si se deben crear nuevas instancias o se debe capacitar y motivar al área directiva en el uso de las herramientas existentes.
	Beneficios	<b>Alto</b>	-De la aplicación de la encuesta y grupo focal se determinó que, si bien, existen nuevos beneficios que se pueden incorporar, en términos generales los colaboradores de la Generación Y están conformes con los beneficios que reciben en la JAC, ya que el punto de comparación con otros Servicios, les sirve para valorar aquellos con los que cuentan.
	Compensaciones	<b>Alto</b>	-Este es otro aspecto a destacar de los resultados de la encuesta, ya que en términos generales los colaboradores de la JAC consideran que sus rentas son acordes o superiores al mercado, por lo que es recomendable incorporarlo en la PVE.

Analizados estos factores, se propone el siguiente plan de tratamiento para cada uno de ellos y sus subfactores, determinando, en base a las necesidades de los funcionarios y las posibilidades del Servicio, cuáles de ellos serán mantenidos, potenciados o no desarrollados en estos momentos, o no aplican para ser incluidos en la Propuesta de Valor del Empleado.

De esta manera el tratamiento de cada factor que se propone es el siguiente:

### La Gente

- Capacitación y desarrollo
- Calidad de vida
- Empleabilidad
- Trato respetuoso



- Para el sub-factor “Capacitación y Desarrollo”, se propondrá la realización de planes de desarrollo individual de cada colaborador antes de incorporar este elemento a la PVE.
- El sub-factor “Calidad de Vida” es uno de los elementos desatacados que debe incorporarse en la PV debido a la positiva percepción que tienen los colaboradores de este. Se recomienda realizar revisiones constantes de estas políticas.
- El sub-factor “Empleabilidad” es un elemento que se encuentra fuera de las posibilidades de implementación del Servicio, ya que existen limitaciones legales y presupuestarias que no permiten desarrollar elementos en esta área.
- El sub-factor “Trato respetuoso” debe incluirse en la PVE por su alta valoración por los miembros de la Generación Y de la JAC, se propone realizar campañas comunicacionales que mantengan el buen trato entre los colaboradores.

## Los procesos de Trabajo



- El sub-factor “Trabajo en equipo y cooperación” no debe incorporarse en estos momentos en la PVE ya que, por distintos motivos tales como, lo disímiles que son las funciones de cada una de las áreas, y el poco énfasis que le ha dado la plana directiva a esta metodología de trabajo, sería necesaria una redefinición de los aspectos estratégicos del Servicio para incorporarlos. Sería recomendable introducir en primer lugar el trabajo colaborativo al interior de cada una de las áreas, realizando actividades de capacitación apuntadas en esta dirección, para posteriormente trabajarlo a nivel del Servicio.
- Para el sub-factor “Condiciones de trabajo”, es fundamental que la organización genere mejoras en el ámbito de las tecnologías de la información, dando acceso a herramientas colaborativas o sistemas que mejoren la performance de las áreas de apoyo a la organización. Por lo anterior no se recomienda incluirlo en una PVE hasta que estos elementos se hayan desarrollado.
- El sub-factor, “Organización del trabajo” se encuentra altamente desarrollado en la JAC, mediante la formalización de los procesos de trabajo bajo normas de gestión de la calidad. Es un elemento que debe incorporarse en una PVE, ya que los colaboradores lo reconocen como un elemento que entrega orden a los procesos que se llevan a cabo en la organización.
- El sub-factor “Innovación” fue uno de los ítems menos valorados en la encuesta realizada. La percepción de los funcionarios es que no existe gestión de la innovación en el Servicio, por lo que no debe ser incorporado en la PVE de la organización en una primera instancia. Por otra parte, ser una organización innovadora, o que invierte en innovación, es uno de los elementos de atracción más importantes para los miembros de la generación Y, por lo que es altamente recomendable generar actividades orientadas en esta materia al interior del Servicio.

- En el ámbito de la “Calidad y enfoque al Cliente”, se genera una diferenciación de este Servicio Público con respecto a otros, ya que el ciudadano no es el beneficiario directo de las gestiones que realiza la JAC, si no el principal cliente son las líneas aéreas. Sin embargo la calidad, el enfoque al cliente y la excelencia, están definidos dentro de los valores de la organización, por lo que se recomienda incluirla dentro de la PVE de la JAC.

## Liderazgo



- Al analizar el sub-factor “Competencias del superior inmediato”, se produce una dualidad en los resultados obtenidos en la encuesta ya que por una parte se reconocen las altas competencias técnicas que poseen las jefaturas para desempeñar sus cargos, pero por otra parte el feedback entregado por dicha jefatura no se considera del todo útil para los millennials de la JAC. Por esto se recomienda dentro de la intervención, incluirlo en la PVE, pero trabajar el aspecto de la retroalimentación de las jefaturas hacia sus colaboradores.
- El sub-factor “Liderazgo de la Dirección” es un elemento que debe ser potenciado antes de ser incluido en la PVE de la JAC. Se sugiere indagar en temas como la comunicación interna y el trabajo colaborativo para promover el ejercicio del liderazgo de los grupos al interior del Servicio.

## Aspectos Institucionales y Comunicacionales





- El sub-factor “Comunicación e Información” es un elemento que puede desarrollarse de manera simple en la JAC, ya que por ser pocos funcionarios el proceso de comunicación interno es más bien directo. Este mismo elemento puede influir en que algunas veces se obvie la comunicación de los lineamientos estratégicos o las grandes decisiones a todos los funcionarios. Por lo que es necesario fortalecer este ámbito antes de incluirlo en la PVE.
- Considerando el desarrollo del sub-factor “Medios de comunicación” al interior del Servicio, es posible establecer algunas mejoras antes de ser incorporado en la PVE, tales como la utilización de herramientas colaborativas, una intranet o un chat online entre los funcionarios.
- Para el sub-factor “Imagen Institucional”, se espera que el proceso de evolución de marca que actualmente se está generando, que consiste en pasar de JAC a JAC-Chile, adquiriendo los atributos de la marca “Chile”, se consoliden para ser incorporados en la PVE, ya que es un proceso que se está recientemente iniciando.
- El sub-factor “Responsabilidad empresarial” también presenta un incipiente desarrollo con iniciativas como la medición de huella de carbono y la gestión energética, pero es necesario fomentar nuevas iniciativas que involucren más directamente a los colaboradores antes de incluirlo en la PVE.
- El sub-factor “Principios éticos” se encuentra internalizado por los colaboradores de la JAC, desde el principio de probidad administrativa que rige en el Sector Público, hasta la elaboración del Código de Ética institucional en el



que los mismos funcionarios identificaron posibles situaciones sensibles con la probidad. Por lo que se recomienda incorporarlo a la PVE.

## Poder de Decisión



- El “Nivel de participación” es un elemento destacado que debe incluirse en la PVE de JAC, ya que por su estructura y conformación, es posible acceder e influir en la toma de decisiones del equipo directivo, elemento que en organizaciones más grandes es poco común.
- Para el sub-factor “Plazos de las decisiones” también ha sido altamente valorado por los pertenecientes a la Generación Y de la JAC, ya que, al tener un alto nivel de participación en las decisiones y una organizacional es compacta, es en términos generales una organización que responde ágilmente a las decisiones que se toman, por lo que se recomienda incluir en su PVE.
- El sub-factor “Adaptabilidad al cambio”, es un elemento que está limitado por las restricciones legales a las que están afectos los Servicios Públicos, por lo que no se recomienda integrarlo a la PVE ni tampoco se sugiere hacerlo posteriormente.

## Recompensas



- Al analizar el sub-factor “Reconocimiento por desempeño” en los resultados de la encuesta y del grupo focal, antes de incluirlo en la PVE de la JAC, es necesario crear nuevas instancias de reconocimiento y fomentar el uso de las herramientas actualmente existentes.
- Considerando que el sub-factor “Beneficios”, ha sido positivamente valorado por los miembros de la Generación Y, es un elemento que debe incluirse en la PVE de la JAC, ya que aportará a la retención y atraer a los jóvenes talentos al Servicio. De todas maneras se sugiere evaluar permanentemente los actuales y nuevos beneficios en la JAC.
- El sub-factor “Compensaciones”, ha sido bien evaluado, ya que la mayoría de los pertenecientes a la Generación Y de la JAC considera que su renta está acorde o es superior al mercado, por lo que es un elemento que debe incorporarse en la PVE.

En síntesis, los elementos que serán incorporados en la Propuesta de Valor al Empleado para ser discutida con los funcionarios de la JAC son: calidad de vida, trato respetuoso, organización del trabajo, calidad y enfoque al cliente, competencias del superior inmediato, principios éticos, nivel de participación, plazos de las decisiones, beneficios y compensaciones, por ser aquellos mejor valorados por los integrantes de la generación Y de la JAC.

## Implantación de la PVE

La propuesta de intervención considera también la implantación de manera efectiva de la PVE según la metodología presentada en el Marco teórico por Insync Survey Research Consulting, tomando sus cinco pasos se propone llevar a cabo de la siguiente forma:

**1. Analice lo que sus empleados esperan y valoran en la relación laboral:**

Corresponde a lo desarrollado en las etapas de la encuesta y grupos focales del presente proyecto de título, de esta manera se obtuvieron aquellos elementos que los miembros de la Generación Y valoran, con la finalidad de incorporarlo en la propuesta de PVE para toda la JAC.

**2. Diseñe una PVE auténtica y significativa con la ayuda de sus empleados:**

Los elementos identificados en el diagnóstico presentado en la propuesta de intervención será la base para el diseño en conjunto con los colaboradores de la JAC. Se sugiere realizar este diseño en una jornada fuera de la oficina para lograr el involucramiento de todos los participantes en su definición.

**3. Comunique la PVE de una manera que resuene tanto en los empleados actuales como en los potenciales:**

Será misión del Área de Gestión de Personas de la JAC en conjunto con la alta dirección diseñar un plan de comunicaciones interno y externo de la PVE de la JAC tanto para sus colaboradores actuales como para los potenciales.

**4. Integre la PVE como un concepto del "giro del negocio" para que sea reflejado regularmente por los líderes y empleados:**

Una vez definida y acordada la PVE por todos los miembros de la organización se sugiere incorporarla a las definiciones estratégicas institucionales, de manera de que sus colaboradores y la alta dirección se comprometan a desarrollarla y potenciarla como un elemento distintivo de la organización.

**5. Mida y mejore el PVE como parte de su ciclo estratégico.**

Para mantener vigente la PVE y para incorporar aquellos elementos que en el análisis inicial requerían mayor desarrollo para ser incluidas, es necesario revisar periódicamente su cumplimiento y efectividad (retención y atracción), y actualizarla a medida que existan más elementos que se deban incorporar. Esta labor le corresponderá al Encargado de gestión de Personas y Control de Gestión, quién deberá a partir del inicio del período de definiciones estratégicas del Servicio (definición del presupuesto exploratorio del año siguiente), realizar los ajustes a la PVE y proyectar los requerimientos de recursos para el desarrollo de aquellos sub factores que pueden ser mejorados para ser incorporados en la PVE.



## 6. Conclusiones

Uno de los desafíos de las Unidades de Personas radica en comprender el comportamiento de los colaboradores de su organización. Si este desafío es abordado por las organizaciones, es posible generar sinergias importantes con sus trabajadores, quienes pueden comprometerse más profundamente con la organización obteniendo ventajas sostenibles, relaciones duraderas y una exitosa gestión del talento.

En el caso del Sector Público, es de suma importancia adaptarse a las necesidades de sus colaboradores, especialmente a sus funcionarios más jóvenes, quienes tienen prioridades, valores y expectativas distintas a las generaciones que los anteceden, por lo que a continuación se analizarán los principales aprendizajes del presente proyecto de título, y la vinculación con las temáticas abordadas en el magister y con el rol profesional del investigador.

### Principales aprendizajes obtenidos

El presente proyecto de título busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los elementos que debe poseer una Propuesta de Valor al Empleado para que se constituya en un factor de permanencia para los miembros de la generación Y de la Junta de Aeronáutica Civil?.

Para llevar a cabo esta tarea se analizaron conceptualmente en el marco teórico las características de las distintas generaciones que actualmente forman parte de la fuerza laboral de la JAC, principalmente de la Generación Y.

Junto con esto, se analizaron los elementos de la atracción y retención del talento y las principales estrategias monetarias y no monetarias de ambos procesos. Dentro de las estrategias no monetarias, se revisaron las características del salario emocional y las formas en cómo éste puede materializarse en la compensación de los colaboradores en la organización.

En este punto se considera la Propuesta de Valor al Empleado, como una herramienta que engloba lo que las organizaciones ofrecen a sus colaboradores actuales y a los potenciales, se analizaron sus elementos y sub factores y cual es la manera más efectiva para implementarla en una organización.

Una vez establecido el marco teórico del presente proyecto de título, se aplica en los pertenecientes de la Generación Y de la JAC la encuesta Employers for Youth, con la finalidad de poder dar respuesta a la pregunta de investigación, identificando

cuales son los elementos más valorados de su relación laboral con la JAC y cuáles de ellos son los menos desarrollados.

Dentro de los principales resultados de la encuesta, se encuentra que los principales atributos por los cuales los miembros de la Generación Y de la JAC valoran y recomendarían trabajar en este Servicio Público son: la oportunidad de ampliar su aprendizaje y desarrollo, la posibilidad que le brinda la organización de compatibilizar su calidad de vida con el trabajo y la responsabilidad social empresarial de trabajar en la JAC. Por el contrario, los atributos menos valorados dicen relación con la posibilidad de movilidad en el cargo, las pocas posibilidades de innovación y las instalaciones del Servicio.

La encuesta aplicada considera preguntas agrupadas en distintas dimensiones, cuyos resultados obtenidos, evidencian aquellas dimensiones que fueron mejor y peor evaluadas. Dentro de las dimensiones mejor evaluadas en la JAC se encuentran la Dimensión de Beneficios, la de ambiente laboral y la Reputación de la organización en la que trabajan. Dentro de las dimensiones peor evaluadas están la infraestructura, el reconocimiento y la innovación.

Otros elementos destacados de la investigación son la alta valoración que tiene la Flexibilidad laboral por la Generación Y de la JAC, ya que les permite equilibrar vida familiar y laboral. También se destaca que las perspectivas de movilidad interna y externa superan el promedio de las encuestas revisadas, ya que en la JAC el tiempo ideal para asumir un nuevo cargo en un 83% va desde 2 a 3 años, así como el 49% de los colaboradores considera que el tiempo ideal para seguir trabajando en el Servicio es de 3 a 5 o más años, lo cual difiere de los plazos que señalan las principales encuestas que cifran en 2 años la permanencia de los millennials en sus organizaciones.

Para reafirmar aquellos elementos que pudieran aportar a la creación de una PVE, se realiza un grupo focal con los miembros de la Generación Y, lo cual reafirmó los elementos destacados en la encuesta.

Los resultados obtenidos, dan respuesta a la pregunta de investigación, en cuando entrega los elementos que los miembros de la Generación Y valoran de trabajar en la JAC y aporta información respecto de aquellos elementos que deben ser potenciados si se pretende que estos formen parte de la Propuesta de Valor al Empleado en el futuro.

Durante el desarrollo de la investigación, surgieron algunas interrogantes atinentes al tema tales como, ¿Por qué debo atraer millennials a mi organización?, o ¿Por

qué debo implementar una PVE en la organización que se oriente a los millenials? Y la respuesta dice relación a que ésta generación, dentro de pocos años alcanzarán la mitad de la fuerza laboral en nuestro país y de las organizaciones, de esta misma forma serán los principales consumidores usuarios o beneficiarios de nuestros productos y servicios, por lo que al orientar una PVE a los aspectos valorados por los millennials, se están creando trabajos con un propósito, mas atractivos, se crean empresas con RSE y una positiva cultura laboral, con lo cual, dichas organizaciones serán las que mejor se adapten a los cambios y serán más exitosas con las futuras generaciones.

En términos generales, los resultados del presente proyecto de título no son representativos de la valoración que tienen los miembros de la Generación Y que trabajan en otros organismos del Sector Público, toda vez que las características de especialización y la estructura organizacional de la JAC, le otorga rasgos difíciles de replicar en otros Servicios. Por lo que sólo podrían hacerse extensivos los resultados de este proyecto a organismos públicos técnicos o especializados con una dotación pequeña de funcionarios.

Considerando como información de contraste o referente para la elaboración del presente proyecto de título, la comparación con el estudio que realiza Employers for Youth, en su versión 2017, se demostró que en todas las dimensiones analizadas, excepto la dimensión general, se obtienen menores puntajes en la JAC con relación a los puntajes obtenidos en el sector privado, lo que evidenciaría que el Sector Público se encuentra retrasado en el tratamiento de este tipo de materias.

Tomando en consideración que no existen estudios específicos en el Sector Público de este tipo de materias, y que existen organismos públicos con otras características, se recomienda para futuras investigaciones abordar los temas de la Propuesta de Valor al Empleado, o las características de la generación Y en el Servicio Público, ya que la adaptación a esta cultura y la preocupación permanente por sus colaboradores favorecerá el desarrollo del Sector Público.

Respecto de las limitaciones que existen para realizar propuestas vinculadas a las compensaciones en el Sector Público, estas son principalmente las restricciones legales, las cuales reducen las posibilidades de innovar en estas materias. Se recomienda en este sentido, la creación o diseño de herramientas que se adapten a la normativa de este sector.

## Vinculación con el rol profesional del investigador.

El cargo que actualmente desempeña el investigador es el de Encargado de Gestión de Personas y Control de Gestión y se encuentra jerárquicamente bajo la Jefatura del Área de Administración y Finanzas de la JAC.

Este cargo, que posee un doble rol, tiene por finalidad, en su labor de Gestión de Personas, generar políticas, planes y programas de trabajo para el desarrollo y gestión de las personas, reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional, gestión del desempeño, gestión del talento y procesos de egreso, con el fin de disponer de personal competente y comprometido con la misión institucional, a través del desarrollo de condiciones laborales adecuadas, y, por la labor del Control de Gestión, la cual consiste en la consecución de resultados orientados a la calidad, a través del desarrollo, control y mantenimiento de un sistema de gestión que permita realizar seguimiento de los indicadores institucionales asignados.

Es importante señalar que este doble rol, se debe a que la Junta de Aeronáutica Civil tiene una limitación legal que le impide contratar a más de 28 funcionarios, por lo que es común que algunos funcionarios asuman un doble rol, para poder dar cumplimiento a los requerimientos del Servicio. Debido a esta misma restricción, el cargo en cuestión no tiene personal a cargo, más que la Secretaria del Área que apoya en labores Administrativas y estudiantes en práctica que permanentemente están colaborando con las tareas que el cargo implica.

Un aspecto interesante del desempeño del rol de este cargo, respecto de sus implicaciones, o la forma en que se relaciona con las jefaturas y a nivel horizontal, es que tiene dentro de su función (o doble rol) realizar el control de gestión de todos los procesos de la organización (transversalidad), lo que permite influir en la toma de decisiones del Servicio, sin pertenecer al nivel de las Jefaturas, esto puede convertirse en una ventaja a la hora de incorporar en las definiciones estratégicas del Servicio una Propuesta de Valor al Empleado en la JAC.

La Junta de Aeronáutica Civil, es un buen lugar para desempeñarse laboralmente, así lo han reconocido sus funcionarios pertenecientes a la Generación Y en el presente proyecto de título: las rentas están a nivel o por sobre el mercado, los beneficios que la institución entrega son valorados, cuenta con un buen clima laboral y da a sus miembros la oportunidad de potenciar su aprendizaje y desarrollo en materias altamente especializadas.

A pesar de este panorama favorable, que puede explicar la permanencia en la JAC de los millennials por sobre el promedio del mercado, es de suma importancia generar las condiciones para que sus funcionarios, independientes de la generación



a la que pertenezcan, se sientan cómodos, valorados, respetados, escuchados y participes del desarrollo del transporte aéreo nacional, para ello mi rol en la organización es velar por que estas buenas condiciones se mantengan o mejoren y aquellos elementos que actualmente no han sido abordados, como la comunicación interna, la entrega de feedback positivo, o las oportunidades de movilidad interna sean desarrollados para entregar valor agregado a la organización.

El proyecto de título desarrollado, busca al momento de aplicarlo en la JAC, aportar a generar un cambio cultural centrado en las necesidades de las personas que trabajan en ella, que el nivel directivo lidere dichos cambios, y que estos sean respaldados por la estrategia de la organización.

Este cambio será de largo aliento, ya que los cambios culturales requieren tiempo, y a su vez, las necesidades de sus colaboradores cambiarán en la misma medida que avance el tiempo. Por esta razón es fundamental realizar revisiones periódicas de la Propuesta de Valor al Empleado de manera de ajustarla a la estrategia de la organización y a los requerimientos de sus funcionarios.

Esta adaptación de la organización a los cambios que se presenten es fundamental para mantener el interés de los funcionarios en permanecer en la organización, ya que, como se indicó durante la investigación, el alto nivel de especialización de sus profesionales, hace costoso en términos de tiempo y recursos, su reemplazo.

Todo esto acompañado de un plan de comunicación que permitirá mejorar la percepción que tienen los colaboradores de la JAC de la Unidad de Gestión de Personas, lo cual, también mejorará la percepción de sus potenciales colaboradores, y se espera que todo esto aporte al desarrollo de los objetivos estratégicos a través de la Propuesta de Valor al Empleado.

### **Vinculación con las temáticas abordadas a lo largo del Magister**

Las temáticas abordadas a lo largo del Magister, han influido directamente en el desarrollo del presente proyecto de título, a pesar de que todas ellas han aportado en cierta medida, se destacan las siguientes:

Gestión estratégica del desempeño y compensaciones: Esta cátedra aporta un enfoque de ideas y metodologías dirigidas al diseño e implementación de sistemas de compensaciones y desempeño alineados con la estrategia y los modelos de negocios de las organizaciones, lo cual es centro del trabajo desarrollado, por lo que aportó directamente a conocer y entender el rol estratégico de la gestión del

Desempeño y Compensación, su vinculación con los subsistemas de personas y su alineamiento a los objetivos del negocio.

Intervención institucional y organizacional: La cátedra de intervención institucional aportó a entender que los dispositivos son una de las maneras de abordar algunos problemas que presentan las instituciones y organizaciones. Una vez estudiados los malestares y sufrimiento humano que se produce por efecto del modelo de institución implementado, como por efecto del trabajo y su organización, es posible realizar un diagnóstico que muestra la afectación de estos malestares sobre la producción, y aplicar instancias que ayuden a superar o sobrellevar dichos sufrimientos.

Estrategias para el Cambio Organizacional: Esta cátedra aportó en la comprensión global del cambio en las organizaciones, y entregó estrategias como son los planes de intervención para promover dicho cambio de manera efectiva, considerando los niveles personal, grupal y organizacional a corto, mediano y largo plazo.

Investigación y Acción I y II: Estas cátedras permitieron conocer las principales etapas del Modelo de Investigación – Acción, permitieron también realizar diagnósticos e investigación organizacional cuantitativa y cualitativa desarrollando dichas técnicas en contextos organizacionales concretos.

Relaciones Laborales y Estrategia Empresarial: Esta cátedra aportó en la comprensión de la forma cómo se concretan los principios del Derecho del trabajo, por medio de las regulaciones legales en la gestión de personas.

Taller experiencial Emociones en la Gestión de Organizaciones: Finalmente remontándose al inicio del programa, el taller experiencial permitió experimentar, explorar y entender el ejercicio de la autoridad, el liderazgo y la colaboración en una realidad organizacional cambiante. Aportó también a entender los roles de autoridad, comprender procesos dinámicos, abiertos y encubiertos, conscientes e inconscientes en los vínculos que se establecen en grupos, entre grupos y organizaciones. Sin duda una experiencia que cambia la percepción de cómo se constituyen las organizaciones modernas.

## Referencias Bibliográficas

- Abad, R. (2011) ¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados? Disponible en <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/03/14/como-evitar-la-fuga-de-los-mejores-empleados-2/>
- Águila, Rubio & Silva (2014) "Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos", para optar al título profesional de ingeniero comercial, Universidad de Chile.
- Barford, I. N., & Hester, P. T. (2011). Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. Defense Acquisition Research Journal. Disponible en <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA535500>
- Capelli P. (2008) Gestión de talento para el siglo XXI, Harvard Business Review.
- Carvallo, P. (2014) "Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral"
- Deloitte (2016) Encuesta Millennials 2016, Disponible <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- García-Lombardía, Pilar; Stein, Guido; Pin Arboledas, José Ramón, "Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y", IESE, DI-753, 05/2008
- Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales, (33), 44-47.
- Goncer, C. (2014). Desarrollo de la Employee Value Proposition. Revista Capital Humano, n° 289. Julio/Agosto, 2014. Disponible en [http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407\\_Comunicacion.pdf](http://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1407_Comunicacion.pdf)
- Gonzales Miranda, Diego René Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72 Universidad EAFIT Medellín, Colombia. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano en la Industria Minera Colombiana, Revista Económicas CUC, 35(1) 61-77.
- Hatum, A. (2011). La Generación del Milenio, quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. Harvard Business Review .
- Hernández, Sampieri R., Fernández C. y Baptista P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill
- Insync, Survey research consulting, How to create a compelling Employee Value Proposition. Disponible en [http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync\\_evp\\_research\\_paper.pdf](http://www.insyncsurveys.com.au/media/149911/insync_evp_research_paper.pdf)
- Johnson, M. & Johnson, L. (2010). Generations Inc. Managing Boomers to Linksters, Managing the friction between generations at work. American Management Association, New York.

- Kerlinger y Lee (2002) extraído de Hernández Sampieri, R., Fernández Collados, C. & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª Edición. México: Mc Graw-Hill. Capítulo 3: Planteamiento del Problema Cuantitativo.
- Lombardía P., Stein G. y Pin J. (2008), Políticas para dirigir los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y. IESE Business School – Universidad de Navarra. Disponible en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0753.pdf>
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39–44.
- Maldonado R., (2016), ¿Una Propuesta de Valor al Empleado?... ¿Una qué...?. Disponible en <https://es.linkedin.com/pulse/una-propuesta-de-valor-al-empleado-qu%C3%A9-ricardo-maldonado>
- McConnell, J. H. (2011). Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program.
- Medina, C. (2009). La Generación Y y el Surgimiento del Trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia* (36) , 81-90.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morton, I. P. (2002). Targeting Generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46–48
- Ogg, J. y C. Bonvalet (2006), «The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective», artículo presentado en el seminario organizado por Cultures of Consumption Research Programme (ESRG-AHRC) en colaboración con ESRC Social Science Week (10 de marzo). Disponible en [www.youngfoundation.org.uk](http://www.youngfoundation.org.uk)
- Quinteros, Pilar (2014), “Propuesta de Valor al empleado, compensaciones y mas”, presentación 23º Congreso de Gestión de Personas CENTRUM-APERHU disponible en <http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/4-APERHU - Pilar Quinteros.pdf>
- Raiser, R. (2010). *Millenials on Board, The Impact of the Rising Generation on the Workplace*. Acton, MA: Intern Bridge, Inc.
- Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. *Handbook of psychology*.
- Smola, K. W., Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millenium. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 23 (4) pp. 363-382
- Sepúlveda, C., (2013). Perfil de la Generación Y chilena, Principales Variables Sociodemográficas Y Conductuales. Universidad de Chile.
- Torres, M. Morgan, J. Romero, R. & Cabello, L. (2010). Estrategias para la retención del capital humano en las organizaciones. *Revista Desarrollo gerencial*, 2(2), 166-185.

- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y employees' retail work experience: The mediating effect of job characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 548–556

## Anexo N°1

### Encuesta Employers For Youth 2017

#### Employers for Youth 2017\_JAC

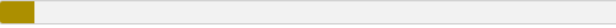
Información General

**1. Tu Práctica Profesional, ¿la realizaste en tu actual empresa?**

Si  
 No

**2. ¿Tu trabajo actual es tu primer trabajo?**

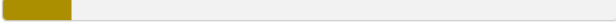
Si  
 No

 6%

[Siguiente](#)

#### Employers for Youth 2017\_JAC

**3. ¿Cuántos años de experiencia laboral tienes?**

 11%

[Anterior](#) [Siguiente](#)

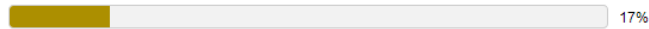
4. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual empresa?

5. Considerando la decisión al momento de elegir trabajar en tu actual empresa, ¿Qué atributos de ésta fueron importantes para elegir trabajar en ella? (Elegir máximo 3)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Por la posibilidad de innovar en la empresa                 | <input type="checkbox"/> Por los beneficios que otorga la empresa                          |
| <input type="checkbox"/> Por el buen ambiente laboral                                | <input type="checkbox"/> Por los sueldos competitivos que ofrece la empresa                |
| <input type="checkbox"/> Por el aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme         | <input type="checkbox"/> Por la imagen que proyecta la empresa                             |
| <input type="checkbox"/> Por la acciones que realiza la empresa en la comunidad/país | <input type="checkbox"/> Por la ubicación/lugar geográfica de la empresa                   |
| <input type="checkbox"/> Porque me da estabilidad laboral                            | <input type="checkbox"/> Por los espacios de trabajo e instalaciones que otorga la empresa |
| <input type="checkbox"/> Por oportunidades de trabajo en el extranjero               | <input type="checkbox"/> Por oportunidades de movilidad de cargo                           |
| <input type="checkbox"/> Porque me permite balancear trabajo y vida personal         |  |

6. ¿Recomendarías a un amigo trabajar en la empresa?

- Sí  
 No



Anterior

Siguiente

7. ¿Por qué la recomendarías? (Elegir máximo 3)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Por la posibilidad de innovar en la empresa                  | <input type="checkbox"/> Por los beneficios que otorga la empresa                          |
| <input type="checkbox"/> Por el buen ambiente laboral                                 | <input type="checkbox"/> Por los sueldos competitivos que ofrece la empresa                |
| <input type="checkbox"/> Por el aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme          | <input type="checkbox"/> Por la imagen que proyecta la empresa                             |
| <input type="checkbox"/> Por las acciones que realiza la empresa en la comunidad/país | <input type="checkbox"/> Por la ubicación/lugar geográfica de la empresa                   |
| <input type="checkbox"/> Porque me da estabilidad laboral                             | <input type="checkbox"/> Por los espacios de trabajo e instalaciones que otorga la empresa |
| <input type="checkbox"/> Por oportunidades de trabajo en el extranjero                | <input type="checkbox"/> Por oportunidades de movilidad de cargo                           |
| <input type="checkbox"/> Porque me permite balancear trabajo y vida personal          |  |

8. ¿Con qué nota evaluarías la experiencia que has tenido en tu actual empresa? (siendo 1 la nota más baja y 7 la nota más alta)

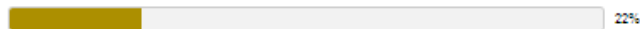
	1	2	3	4	5	6	7
Nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Suponiendo que te realizan una oferta laboral en otra empresa, ¿qué aspectos no monetarios serían los más importantes al momento de elegir cambiarte de empresa? (Elegir máximo 3)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> La capacidad de innovación de la empresa                   | <input type="checkbox"/> Las oportunidades de trabajo en el extranjero que ofrece la empresa          |
| <input type="checkbox"/> El buen ambiente laboral de la empresa                     | <input type="checkbox"/> La imagen/reputación de la empresa   |
| <input type="checkbox"/> La estabilidad laboral que ofrece la empresa               | <input type="checkbox"/> Los espacios de trabajo e instalaciones de la empresa                        |
| <input type="checkbox"/> La ubicación de la empresa                                 | <input type="checkbox"/> Las acciones de RSE (responsabilidad social empresarial) de la empresa       |
| <input type="checkbox"/> El aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme la empresa | <input type="checkbox"/> La oportunidad de balancear el trabajo y vida personal que ofrece la empresa |
| <input type="checkbox"/> Los beneficios que otorga la empresa                       |   |

10. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

	Totalmente en desacuerdo				Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7	
Siento que mi empresa valora a los jóvenes profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



Anterior

Siguiente



## Employers for Youth 2017\_JAC

### Dimensión Reconocimiento

11. En mi empresa, ¿existen instancias de reconocimiento formal? (Ejemplo: "empleado del mes", premio en cena anual)

- Sí  
 No

12. En mi empresa, ¿existen instancias de reconocimiento informal? (Ejemplo: tarjeta de reconocimiento, correo electrónico o reconocimiento público inesperado)

- Sí  
 No

13. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

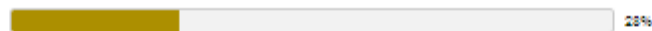
	Totalmente en desacuerdo		Indiferente			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
Existen instancias donde mi jefatura me entrega feedback sobre mi desempeño laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He participado en las instancias de reconocimiento en mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En general, el feedback entregado por mi jefatura ha sido útil para desempeñar mis labores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Señala tu grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos:

	Totalmente insatisfecho		Indiferente			Totalmente satisfecho	
	1	2	3	4	5	6	7
Instancias de reconocimiento formal de mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instancias de reconocimiento informal de mi empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Evalúa con nota de 1 a 7 las instancias de reconocimiento de tu empresa en general (nota 1 más baja y nota 7 más alta)

	1	2	3	4	5	6	7
Nota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anterior

Siguiente

## Dimensión Desarrollo Carrera

16. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Tengo posibilidades reales de ascender en la Compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen políticas y/o criterios claros de movilidad de cargos en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo claridad sobre los programas de desarrollo de carrera en mi empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Indica tu grado de satisfacción con respecto a lo siguiente:

	Totalmente insatisfecho			Indiferente			Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5	6	7
Los criterios utilizados para la movilidad de cargos en la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

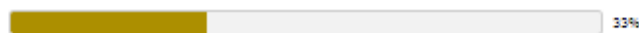
18. Para ti, ¿cuál es el tiempo ideal para asumir un nuevo cargo o cambiarte de área en tu actual empresa?

19. Ordena las siguientes opciones desde la más preferida (1) a la menos preferida (3) con respecto a tu futuro profesional en tu actual empresa:

⋮	<input type="text"/>	Busco seguir en el mismo cargo pero asumir nuevas responsabilidades
⋮	<input type="text"/>	Busco cambiarme de cargo pero en el mismo nivel jerárquico
⋮	<input type="text"/>	Busco cambiarme de cargo pero de una mayor jerarquía

20. ¿Has participado de programas de capacitación en tu empresa?

- Sí
- No



Anterior

Siguiente

## Dimensión Desarrollo de Carrera

21. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	Indiferente	4	5	6	Totalmente de acuerdo	7
He aplicado los conocimientos de los programas de capacitación de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los programas de capacitación de la empresa están alineados con mis intereses.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. ¿Cuál es tu tiempo ideal para seguir trabajando en tu actual empresa?

[Anterior](#)[Siguiente](#)

## Dimensión Beneficios

23. Según lo que tu piensas, el sueldo que recibes se encuentra:

- Sobre el nivel de la Industria
- En el nivel de la Industria
- Bajo el nivel de la Industria

24. Indica tu grado de satisfacción con respecto a lo siguiente:

	Totalmente Insatisfecho			Indiferente			Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5	6	7
Beneficios que otorga tu empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Considero que la empresa entrega una oferta atractiva de beneficios para mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Señala el nivel de importancia que tienen para ti los siguientes beneficios en general (aunque no los tenga tu empresa) donde 1 es poco importante y 7 es muy importante:

	Poco importante			Indiferente			Muy importante
	1	2	3	4	5	6	7
Horario flexible de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiso de viaje sin goce de sueldo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago/descuento de curso de idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago/descuento de gimnasio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago/descuento de Diplomado o Magíster	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Día libre de cumpleaños	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actividades extra programáticas/talleres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Home office (trabajo desde casa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Días o medios días de libre disponibilidad (no vacaciones)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos en los productos o servicios que otorga tu empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descuentos en eventos (ejemplo: deportivo, musical)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dimensión Reclutamiento

27. ¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizas preferentemente para buscar trabajo? (selecciona máximo 3)

- Portales de empleo en Internet
- Ferias Laborales
- LinkedIn
- Referencias de compañeros que ya trabajan o familiares
- Sitio Web de la empresa
- Redes Sociales (facebook, twitter, etc)
- Bolsa de empleo de la universidad

Otro (especifique)

28. ¿A través de qué canal llegaste a tu actual puesto de trabajo? (selecciona solo 1 opción)

- Portales de empleo en Internet
- Ferias Laborales
- LinkedIn
- Referencias de compañeros que ya trabajan o familiares
- Sitio Web de la empresa
- Redes Sociales (facebook, twitter, etc)
- Bolsa de empleo de la universidad
- Otro

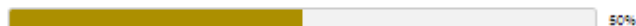
Otro (especifique)

29. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
El canal de postulación a través del cual llegué a mi actual empresa fue de fácil acceso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información entregada sobre el puesto de trabajo fue transparente (derechos y deberes del cargo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El proceso de postulación fue claro y eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. ¿En tu empresa existe un proceso de Inducción?

- Sí
- No



## Employers for Youth 2017\_JAC

### Dimensión Reclutamiento

31. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la información entregada en el proceso de inducción de tu empresa:

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
Atractivo: la información fue entregada de manera dinámica/moderna y fue interesante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Útil: la información entregada ayudó en mi mejor adaptación en el cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clara: la información entregada fue precisa y no me quedaron dudas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anterior

Siguiente

## Employers for Youth 2017\_JAC

### Dimensión Infraestructura

32. Indica tu grado de conformidad con los siguientes elementos de la infraestructura de la empresa

	Totalmente disconforme			Indiferente			Totalmente conforme
	1	2	3	4	5	6	7
Ubicación y acceso a la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamientos disponibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espacios comunes (Cafetería, Lounge, Terraza)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementos de trabajo (computador, escritorio, elementos de oficina)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anterior

Siguiente

## Dimensión Ambiente Laboral

## 33. Señala tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos:

	Totalmente insatisfecho			Indiferente			Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5	6	7
Relación con tu jefatura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con tus compañeros de área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con otras áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 34. Según tu percepción, el ambiente laboral de tu empresa es:

- Mejor que en otras empresas
- Igual que en otras empresas
- Peor que en otras empresas

## 35. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la siguiente afirmación:

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente			Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5	6	7
En mi empresa existen instancias para conocer a miembros de otras áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 36. Evalúa con nota de 1 a 7 (siendo 1 la nota más baja y 7 la nota más alta) el estilo de liderazgo de tu jefatura de acuerdo a los siguientes aspectos:

	1	2	3	4	5	6	7
Cercanía: la jefatura se muestra accesible para escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación: la jefatura traspa el conocimiento y los aspectos estratégicos de la empresa en los que se ve involucrada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía: la jefatura se pone en mi lugar frente a distintas situaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención: la jefatura toma en cuenta mis opiniones y sugerencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anterior

Siguiente

## Dimensión Calidad de Vida

37. ¿Te apasionan las labores que realizas en tu actual trabajo?

- Sí  
 No

38. Señala el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo			Indiferente	Totalmente de acuerdo		
	1	2	3		4	5	6
Siento que la carga laboral me permite equilibrar vida laboral y familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi empresa se respetan los horarios de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa promueve el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo (estacionamiento de bicicleta, bus de acercamiento).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se preocupa por fomentar una vida sana en sus empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefatura se caracteriza por tener un buen trato hacia mí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Anterior

Siguiente



Dimensión Reputación

39. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a tu actual empresa?

- Sí  
 No

40. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	Indiferente	4	5	6	Totalmente de acuerdo	7
Mi empresa se caracteriza por generar acciones que impactan positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Desde mi actual cargo, estoy constantemente aportando en las acciones de RSE.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
La sociedad tiene una percepción positiva sobre mi empresa.	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	



Anterior

Siguiente

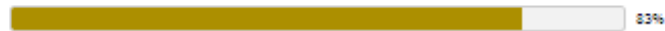
## Dimensión Innovación

41. Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo	1	2	3	Indiferente	4	5	6	Totalmente de acuerdo	7
Mi empresa se destaca por adaptarse rápidamente a los cambios de consumidores/clientes /competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En esta empresa se dan los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi empresa tiene una alta capacidad de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En esta empresa existe una metodología estructurada de innovación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
He participado en los procesos de innovación de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. ¿Te gustaría participar en los procesos de innovación de tu empresa?

- Sí  
 No



Anterior

Siguiente

## Employers for Youth 2017\_JAC

### Información personal

#### 43. Indica tu nivel de estudios

- Enseñanza Media Científico-Humanista
- Enseñanza Media Técnico-Profesional
- Educación Superior (Universidad, Centro de Formación Técnica o Instituto Profesional)



Anterior

Siguiente

## Employers for Youth 2017\_JAC

### Información personal

#### 44. Indica tu carrera profesional (de pregrado)

Otro (especifique)

#### 45. Indica tu casa de estudios (de pregrado)

Otro (especifique)

#### 46. Indica el año de conclusión (titulación) de tus estudios universitarios



Anterior

Siguiente

## Anexo N°2

Dimensiones finales, sus escalas, las fuentes bibliográficas principales y sus respectivos ítems, extraído de Águila, Rubio y Silva (2014).

Dimensión	Descripción	Fuente	Ítems
<b>Desarrollo de Carrera y Crecimiento Profesional</b>	<p>Se entenderá por Desarrollo de carrera a los planes y rutas de progreso estructurados que una organización ofrece. Se entenderá por Crecimiento Profesional al aprendizaje y crecimiento personal que un trabajador obtenga al interior de la organización.</p> <p>Esta escala se ha compuesto inicialmente por 6 preguntas; del desarrollo de carrera serán los elementos que miden progresión en la cadena jerárquica al interior de una organización, y del crecimiento personal o profesional elementos del desarrollo de los conocimientos y habilidades profesionales de los encuestados.</p> <p>Ambas dimensiones deberían estar ampliamente relacionadas por tratarse de condiciones que en el común de los casos operan como determinantes la una de la otra.</p>	(Vásquez de Parra & Vásquez, 2008) ; (Coop & Martin, 2010); (Bruner, Garcia, & Zamorano,2013) ; Estudio FirstJob a Cencosud.	<p><u>Desarrollo de Carrera:</u> Que las organizaciones cuenten con oportunidades de crecimiento o un plan de desarrollo de carrera. Que las organizaciones cuenten con oportunidades de movilidad para trabajar en el extranjero. Que en mi trabajo me ofrezcan oportunidades de hacer un postítulo (Diplomado, Magíster, MBA, curso de especialización).</p> <p><u>Crecimiento Profesional:</u> Que en mi trabajo exista la posibilidad de usar mis habilidades y destrezas. Que en mi cargo tenga la posibilidad de desarrollar habilidades blandas (Ej: habilidades interpersonales, destrezas de ventas, negociación efectiva, entre otras). Que en mi trabajo exista la posibilidad de prender y adquirir conocimientos.</p>
<b>Ambiente Laboral</b>	<p>Elementos y vínculos organizacionales que impactan en el atractivo de una empresa, tanto en ámbitos de relaciones interpersonales como en el ambiente laboral en la cual se desenvuelven. Esta escala se ha compuesto inicialmente por 5 elementos los cuales se espera tenga una fuerte vinculación a la percepción que los jóvenes profesionales tengan con el ambiente laboral de la organización.</p>	(Chiavenato, 2001); (Vásquez de Parra & Vásquez, 2008); (Torres & Díaz, 2010)	<p>Mantener una buena relación con mi jefatura directa e indirecta. Mantener una buena relación con los compañeros de trabajo. Percibir un ambiente de trabajo distendido y relajado. Recibir constantemente feedback tanto de mi equipo como jefatura. Contar con una persona destinada a dar soporte a mi aprendizaje en la empresa (coaching directo).</p>
<b>Balance entre la vida laboral y personal</b>	<p>Nivel de integración entre las actividades laborales y las actividades personales. La escala inicial se compone de 8 elementos asociados al tiempo destinado al trabajo, las actividades recreativas y familiares.</p>	(Coop & Martin, 2010) ; (Dolcos, 2007)	<p>Que pueda sentirme satisfecho con respecto a las tareas que desempeño en el trabajo. Que mi trabajo me permita tener tiempo para estar con mi familia y amigos. Que mi trabajo me permita tener tiempo para disfrutar Que mi trabajo me permita</p>

			<p>descansar lo suficiente en mis tiempos libres.</p> <p>Que pueda manejar fácilmente mi trabajo y atender además mis necesidades personales.</p> <p>Que mi trabajo me permita disfrutar de la vida social.</p> <p>Que pueda tener tiempos de ocio inclusive dentro de la jornada de trabajo.</p> <p>Que mi trabajo me permita tener tiempo para mis estudios.</p>
<b>Prestigio</b>	<p>Se refiere a la percepción individual de la reputación de una organización. Con la escala de 5 ítems se desea entender hasta qué punto el prestigio es un factor movilizador o inhibidor a la hora de escoger una empresa para trabajar.</p>	<p>(Coldwell, Billsberry, van Meurs, &amp; Marsh, 2007) ; (Sánchez &amp; Barriusos, 2007)</p>	<p>Que la organización en que trabaje sea bien valorada por mi familia y amigos.</p> <p>Que la organización en que trabaje tenga una trayectoria reconocida.</p> <p>Que la organización en que trabaje tenga buen reconocimiento público (Ej: Prensa, premios, comentarios generales).</p> <p>Que la organización en que trabaje no tenga mala reputación.</p> <p>Que la organización en que trabaje aparezca bien ubicada en rankings.</p>
<b>Innovación</b>	<p>Conjunto de compensaciones o incentivos pecuniarios y no pecuniarios que entrega una empresa a sus trabajadores. Esta dimensión se ha dividido en dos escalas, una de 4 ítems asociada a la importancia de retribuciones económicas, y otra de 2 ítems asociada a percepción de hechos demercado.</p>	<p>(Coop &amp; Martin, 2010) ; Estudio FirstJob a Cencosud</p>	<p><u>Retribuciones económicas:</u></p> <p>Sueldo fijo alto.</p> <p>Sueldo variable alto.</p> <p>Bonos por metas de equipo.</p> <p>Bonos por metas personales.</p> <p><u>Hechos de mercado:</u></p> <p>Ajustan adecuadamente su cartera de beneficios a los intereses de los jóvenes profesionales. Apoyan el desarrollo académico de sus empleados con becas de estudio.</p>
<b>Visión Verde y Responsabilidad Social</b>	<p>Percepción de la postura y acciones de una organización vinculadas al impacto medioambiental, responsabilidad social empresarial y la sustentabilidad del negocio. Esta dimensión ha sido dividida en dos escalas, una de 6 ítems para medir importancia de preocupaciones generales sobre prácticas ecológicas y de responsabilidad social, y una segunda escala de 5 ítems asociada a la importancia de otras prácticas más específicas de los tópicos.</p>	<p>(Coop &amp; Martin, 2010)</p>	<p><u>Prácticas generales:</u></p> <p>Cuenta con prácticas ecológicas.</p> <p>Cuenta con prácticas de responsabilidad social.</p> <p>Se preocupe por sus trabajadores.</p> <p>Se preocupe por la comunidad.</p> <p>Tenga conciencia social.</p> <p>Se preocupe de sus impactos en el entorno.</p> <p><u>Prácticas específicas:</u></p> <p>Ayuda a comunidades locales.</p> <p>Trato justo con proveedores.</p> <p>Voluntariado en fundaciones.</p> <p>Donaciones monetarias a causas públicas.</p>

Anexo N°3 Resultados encuesta:

**GENERAL**

**1 Tu Práctica Profesional, ¿la realizaste en tu actual empresa?**

	N	%
SI	2	17%
NO	10	83%

**2 ¿Tu trabajo actual es tu primer trabajo?**

	N	%
SI	2	17%
NO	10	83%

**3 ¿Cuántos años de experiencia laboral tienes?**

	N	%
Menos de 1 año	0	0%
1 a 2	2	17%
3 a 4	2	17%
5 a 6	1	8%
7 a 9	6	50%
10 o más años	1	8%

**4 ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en tu actual empresa?**

	N	%
Menos de 1 año	1	8%
1 a 2	5	42%
3 a 4	4	33%
5 a 6	0	0%
7 a 8	2	17%
9 años	0	0%
10 o más años	0	0%

**5 Considerando la decisión al momento de elegir trabajar en tu actual empresa, ¿Qué atributos de ésta fueron importantes para elegir trabajar en ella? (Elegir máximo 3)**

	N	%
Por la posibilidad de innovar en la empresa	0	0%
Por el buen ambiente laboral	2	6%
Por el aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme	11	32%

Por la acciones que realiza la empresa en la comunidad/país	4	12%
Porque me da estabilidad laboral	1	3%
Por oportunidades de trabajo en el extranjero	1	3%
Porque me permite balancear trabajo y vida personal	7	21%
Por los beneficios que otorga la empresa	1	3%
Por los sueldos competitivos que ofrece la empresa	4	12%
Por la imagen que proyecta la empresa	1	3%
Por la ubicación/lugar geográfica de la empresa	1	3%
Por los espacios de trabajo e instalaciones que otorga la empresa	0	0%
Por oportunidades de movilidad de cargo	1	3%

34

**6.a ¿Recomendarías a un amigo trabajar en la empresa?**

	N	%
SI	12	100%
NO	0	0%

**6.b ¿Por qué la recomendarías? (Elegir máximo 3)**

	N	%
Por la posibilidad de innovar en la empresa	0	0%
Por el buen ambiente laboral	5	17%
Por el aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme	5	17%
Por la acciones que realiza la empresa en la comunidad/país	4	13%
Porque me da estabilidad laboral	0	0%
Por oportunidades de trabajo en el extranjero	0	0%
Porque me permite balancear trabajo y vida personal	9	30%
Por los beneficios que otorga la empresa	1	3%
Por los sueldos competitivos que ofrece la empresa	4	13%
Por la imagen que proyecta la empresa	2	7%
Por la ubicación/lugar geográfica de la empresa	0	0%
Por los espacios de trabajo e instalaciones que otorga la empresa	0	0%
Por oportunidades de movilidad de cargo	0	0%
Otro (especifique)	0	0%

30

- 7 **¿Con qué nota evaluarías la experiencia que has tenido en tu actual empresa? (siendo 1 la nota más baja y 7 la nota más alta)**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	8%
5	4	33%
6	5	42%
7	2	17%
Promedio	5,7	

- 8 **Suponiendo que te realizan una oferta laboral en otra empresa, ¿qué aspectos no monetarios (sueldos, bonos) serían los más importantes al momento de elegir cambiarte de empresa? (Elegir máximo 3)**

	N	%
La capacidad de innovación de la empresa	2	6%
El buen ambiente laboral de la empresa	3	8%
La estabilidad laboral que ofrece la empresa	2	6%
La ubicación de la empresa	5	14%
El aprendizaje y desarrollo que puede otorgarme la empresa	5	14%
Los beneficios que otorga la empresa	3	8%
Las oportunidades de trabajo en el extranjero que ofrece la empresa	3	8%
La imagen/reputación de la empresa	3	8%
Los espacios de trabajo e instalaciones de la empresa	0	0%
Las acciones de RSE (responsabilidad social empresarial) de la empresa	0	0%
La oportunidad de balancear el trabajo y vida personal que ofrece la empresa	10	28%

36

### RECONOCIMIENTO

- 9 **Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:**
- 9.a **Siento que mi empresa valora a los jóvenes profesionales**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%



Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	17%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Neto	50%	

**9.b En mi empresa, ¿existen instancias de reconocimiento formal? (Ejemplo: "empleado del mes", premio en cena anual)**

	N	%
SI	3	25%
NO	9	75%

**9.c En mi empresa, ¿existen instancias de reconocimiento informal? (Ejemplo: tarjeta de reconocimiento, correo electrónico o reconocimiento público inesperado)**

	N	%
SI	4	33%
NO	8	67%

**10 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

**10.a He participado en las instancias de reconocimiento en mi empresa**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Neto	25%	

**10.b Existen instancias donde mi jefatura me entrega feedback sobre mi desempeño laboral**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%

Indiferente	0	0%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Neto	83%	

**10.c** En general, el feedback entregado por mi jefatura ha sido útil para desempeñar mis labores

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	4	33%
Bastante de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Neto	58%	

**11** Señala tu grado de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos:

**11.a** Instancias de reconocimiento formal de mi empresa

	N	%
Totalmente insatisfecho	2	17%
Bastante insatisfecho	2	17%
Insatisfecho	1	8%
Indiferente	3	25%
Satisfecho	4	33%
Bastante satisfecho	0	0%
Totalmente satisfecho	0	0%
Neto	-8%	

**11.b** Instancias de reconocimiento informal de mi empresa

	N	%
Totalmente insatisfecho	2	17%
Bastante insatisfecho	3	25%
Insatisfecho	2	17%
Indiferente	1	8%
Satisfecho	2	17%
Bastante satisfecho	2	17%
Totalmente satisfecho	0	0%

Neto	-25%
------	------

**12** Evalúa con nota de 1 a 7 las instancias de reconocimiento de tu empresa en general

	N	%
1	1	8%
2	2	17%
3	3	25%
4	3	25%
5	3	25%
6	0	0%
7	0	0%
Promedio	2,3	

**DESARROLLO DE CARRERA**

**13** Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

**13.a** Tengo posibilidades reales de ascender en la Compañía

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
Bastante en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	3	25%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	-42%	

**13.b** Existen políticas y/o criterios claros de movilidad de cargos en la organización

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	3	25%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Neto	0%	

**13.c Tengo claridad sobre los programas de desarrollo de carrera en mi empresa**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Neto	17%	

**14 Indica tu grado de satisfacción con respecto a lo siguiente:**

**14.a Los criterios utilizados para la movilidad de cargos en la organización**

	N	%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Bastante insatisfecho	2	17%
Insatisfecho	2	17%
Indiferente	3	25%
Satisfecho	4	33%
Bastante satisfecho	1	8%
Totalmente satisfecho	0	0%
Neto	8%	

**15 Para ti, ¿cuál es el tiempo ideal para asumir un nuevo cargo o cambiarte de área en tu actual empresa?**

	N	%
6 meses	0	0%
1 año	1	8%
2 años	6	50%
3 años	4	33%
4 años	1	8%
5 años	0	0%
6 años	0	0%

**16 Ordena las siguientes opciones desde la más preferida (1) a la menos preferida (3) con respecto a tu futuro profesional en tu actual empresa:**

**16.a Busco seguir en el mismo cargo pero asumir nuevas responsabilidades**

	N	%
Más preferida	6	50%
Medianamente preferida	4	33%
Menos preferida	2	17%

**16.b Busco cambiarme de cargo pero en el mismo nivel jerárquico**

	N	%
Más preferida	0	0%
Medianamente preferida	5	42%
Menos preferida	7	58%

**16.c Busco cambiarme de cargo pero de una mayor jerarquía**

	N	%
Más preferida	6	50%
Medianamente preferida	3	25%
Menos preferida	3	25%

**17 ¿Has participado de programas de capacitación en tu empresa?**

	N	%
SI	11	92%
NO	1	8%

**18 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones**

**18.a He aplicado los conocimientos de los programas de capacitación de la empresa**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Neto	50%	

**18.b Los programas de capacitación de la empresa están alineados con mis intereses**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	25%	

**19 ¿Cuál es tu tiempo ideal para seguir trabajando en tu actual empresa?**

	N	%
Menos de 1 año	2	17%
1 año	2	17%
2 años	2	17%
3 años	1	8%
4 años	2	17%
5 años	1	8%
6 años	1	8%
7 años	0	0%
8 años	0	0%
9 años	0	0%
10 años	1	8%

**BENEFICIOS**

**20 Según lo que tu piensas, el sueldo que recibes se encuentra:**

	N	%
Sobre el nivel de la industria	3	25%
En el nivel de la industria	9	75%
Bajo el nivel de la industria	0	0%

**21 Indica tu grado de satisfacción con respecto a lo siguiente:**

**21.a Beneficios que otorga tu empresa**

	N	%
Totalmente insatisfecho	1	8%
Bastante insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	8%
Indiferente	1	8%
Satisfecho	5	42%

Bastante satisfecho	4	33%
Totalmente satisfecho	0	0%
Neto	58%	

**22 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con la siguiente afirmación:**

**22.a Considero que la empresa entrega una oferta atractiva de beneficios para mí**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	4	33%
Bastante de acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	25%	

**23 Señala el nivel de importancia que tienen para ti los siguientes beneficios en general (aunque no los tenga tu empresa) donde 1 es poco importante y 7 es muy importante:**

**23.a Horario flexible de trabajo**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	1	8%
6	2	17%
7	9	75%
Promedio	6,7	

**23.b Permiso de viaje sin goce de sueldo**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	4	33%
7	8	67%
Promedio	6,7	

**23.c Pago/descuento de curso de idiomas**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	8%
5	4	33%
6	3	25%
7	4	33%
Promedio	5,8	

**23.d Pago/descuento de gimnasio**

	N	%
1	4	33%
2	1	8%
3	0	0%
4	3	25%
5	3	25%
6	0	0%
7	1	8%
Promedio	2,3	

**23.e Pago/descuento de Diplomado o Magíster**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	0	0%
5	2	17%
6	2	17%
7	7	58%
Promedio	5,9	

**23.f Día libre de cumpleaños**

	N	%
1	5	42%
2	0	0%
3	0	0%
4	2	17%
5	1	8%
6	3	25%



7	1	8%
Promedio	2,9	

**23.g Actividades extra programáticas/talleres**

	N	%
1	0	0%
2	1	8%
3	0	0%
4	1	8%
5	6	50%
6	2	17%
7	2	17%
Promedio	4,8	

**23.h Días administrativos**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	0	0%
6	5	42%
7	7	58%
Promedio	6,6	

**23.i Home office (trabajo desde casa)**

	N	%
1	1	8%
2	0	0%
3	1	8%
4	0	0%
5	0	0%
6	3	25%
7	7	58%
Promedio	5,7	

**23.j Días o medios días de libre disponibilidad (no vacaciones)**

	N	%
1	1	8%
2	0	0%
3	0	0%

4	0	0%
5	2	17%
6	3	25%
7	6	50%
Promedio	5,9	

**23.k Descuentos en los productos o servicios que otorga tu empresa**

	N	%
1	6	50%
2	0	0%
3	1	8%
4	1	8%
5	2	17%
6	1	8%
7	1	8%
Promedio	3,4	

**23.l Descuentos en eventos (ejemplo: deportivo, musical)**

	N	%
1	4	33%
2	1	8%
3	1	8%
4	2	17%
5	2	17%
6	1	8%
7	1	8%
Promedio	4,4	

**23.m Bonos**

	N	%
1	0	0%
2	1	8%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	17%
6	3	25%
7	6	50%
Promedio	6,0	

**RECLUTAMIENTO**

- 24 ¿Cuáles son los canales de reclutamiento que utilizas preferentemente para buscar trabajo? (selecciona máximo 3)**

	N	%
Portales de empleo en Internet	12	38%
Ferías Laborales	0	0%
LinkedIn	8	25%
Referencias de compañeros que ya trabajan o familiares	5	16%
Sitio Web de la empresa	4	13%
Redes Sociales (facebook, twitter, etc)	0	0%
Bolsa de empleo de la universidad	2	6%
Otro (especifique)	1	3%

- 25 ¿A través de qué canal llegaste a tu actual puesto de trabajo? (selecciona solo 1 opción)**

	N	%
Portales de empleo en Internet	3	27%
Referencias de compañeros que ya trabajan o familiares	4	36%
LinkedIn	0	0%
Sitio Web de la empresa	3	27%
Bolsa de empleo de la universidad	1	9%
Redes Sociales (facebook, twitter, etc)	0	0%
Ferías Laborales	0	0%
Otro	0	0%

- 26 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones**

- 26.a El canal de postulación a través del cual llegué a mi actual empresa fue de fácil acceso.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	7	58%
Totalmente de acuerdo	3	25%
Neto	100%	

**26.b La información entregada sobre el puesto de trabajo fue transparente (derechos y deberes del cargo).**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	6	50%
Neto	100%	

**26.c El proceso de postulación fue claro y eficiente.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	7	58%
Neto	92%	

**27 ¿En tu empresa existe un proceso de Inducción?**

	N	%
SI	8	67%
NO	4	33%

**28 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la información entregada en el proceso de inducción de tu empresa:**

**28.a Atractivo: la información fue entregada de manera dinámica/moderna y fue interesante.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	0	0%
Bastante de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	2	17%
Neto	-25%	

**28.b Útil: la información entregada ayudó en mi mejor adaptación en el cargo.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	8%	

**28.c Clara: la información entregada fue precisa y no me quedaron dudas.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	8%	

### INFRAESTRUCTURA

**29 Indica tu grado de conformidad con los siguientes elementos de la infraestructura de la empresa**

**29.a Ubicación y acceso a la empresa**

	N	%
Totalmente disconforme	0	0%
Bastante disconforme	0	0%
diconforme	0	0%
Indiferente	0	0%
Conforme	0	0%
Bastante conforme	2	17%
Totalmente conforme	10	83%
Neto	100%	

**29.b Estacionamientos disponibles**

N	%
---	---

Totalmente disconforme	5	42%
Bastante disconforme	1	8%
diconforme	0	0%
Indiferente	6	50%
Conforme	0	0%
Bastante conforme	0	0%
Totalmente conforme	0	0%
Neto	-50%	

**29.c Espacios comunes (Cafetería, Lounge, Terraza)**

	N	%
Totalmente disconforme	3	25%
Bastante disconforme	5	42%
diconforme	1	8%
Indiferente	3	25%
Conforme	0	0%
Bastante conforme	0	0%
Totalmente conforme	0	0%
Neto	-75%	

**29.d Implementos de trabajo (computador, escritorio, elementos de oficina)**

	N	%
Totalmente disconforme	2	17%
Bastante disconforme	2	17%
diconforme	2	17%
Indiferente	1	8%
Conforme	2	17%
Bastante conforme	2	17%
Totalmente conforme	1	8%
Neto	-8%	

**AMBIENTE LABORAL**

**30 Señala tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos:**

**30.a Relación con tu jefatura**

	N	%
Totalmente insatisfecho	1	8%
Bastante insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Indiferente	1	8%

Satisfecho	2	17%
Bastante satisfecho	5	42%
Totalmente satisfecho	3	25%
Neto	75%	

**30.b Relación con tus compañeros de área**

	N	%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Bastante insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Indiferente	1	8%
Satisfecho	2	17%
Bastante satisfecho	7	58%
Totalmente satisfecho	2	17%
Neto	92%	

**30.c Relación con otras áreas**

	N	%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Bastante insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	1	8%
Indiferente	0	0%
Satisfecho	2	17%
Bastante satisfecho	9	75%
Totalmente satisfecho	0	0%
Neto	83%	

**30.d Trabajo en equipo**

	N	%
Totalmente insatisfecho	0	0%
Bastante insatisfecho	0	0%
Insatisfecho	0	0%
Indiferente	2	17%
Satisfecho	2	17%
Bastante satisfecho	6	50%
Totalmente satisfecho	2	17%
Neto	83%	

**31 Según tu percepción, el ambiente laboral de tu empresa es:**

	N	%
Mejor que en otras empresas	7	58%

Igual que en otras empresas	5	42%
Peor que en otras empresas	0	0%

**32 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a la siguiente afirmación:**

**32.a En mi empresa existen instancias para conocer a miembros de otras áreas**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	6	50%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	4	33%
Neto	83%	

**33 Evalúa con nota de 1 a 7 (siendo 1 la nota más baja y 7 la nota más alta) el estilo de liderazgo de tu jefatura de acuerdo a los siguientes aspectos:**

**33.a Cercanía: la jefatura se muestra accesible para escuchar**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	1	8%
5	0	0%
6	4	33%
7	6	50%
Promedio	6,5	
Neto	75%	

**33.b Comunicación: la jefatura traspasa el conocimiento y los aspectos estratégicos de la empresa en los que se ve involucrada**

	N	%
1	0	0%
2	1	8%
3	0	0%
4	3	25%
5	0	0%
6	4	33%



7	4	33%
Promedio	4,5	

**33.c Empatía: la jefatura se pone en mi lugar frente a distintas situaciones**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	3	25%
5	2	17%
6	3	25%
7	4	33%
Promedio	4,7	

**33.d Atención: la jefatura toma en cuenta mis opiniones y sugerencias**

	N	%
1	0	0%
2	0	0%
3	1	8%
4	3	25%
5	0	0%
6	4	33%
7	4	33%
Promedio	7,3	

**CALIDAD DE VIDA**

**34 ¿Te apasionan las labores que realizas es tu trabajo actual?**

	N	%
SI	7	58%
NO	5	42%

**35 Señala el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

**35.a Siento que la carga laboral me permite equilibrar vida laboral y familiar.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%

Indiferente	0	0%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	2	17%
Totalmente de acuerdo	8	67%
Neto	100%	

**35.b En mi empresa se respetan los horarios de trabajo.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	0	0%
Bastante de acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	7	58%
Neto	100%	

**35.c La empresa promueve el uso de medio de transporte alternativo para llegar al trabajo (estacionamiento de bicicleta, bus de acercamiento).**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	4	33%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	2	17%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	0	0%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	-50%	

**35.d La empresa se preocupa por fomentar una vida sana en sus empleados.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Bastante en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	3	25%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	0	0%
Bastante de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	-67%	

**35.e Mi jefatura se caracteriza por tener un buen trato hacia mi**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	3	25%
Totalmente de acuerdo	6	50%
Neto	75%	

### REPUTACIÓN

**36 ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a tu actual empresa?**

	N	%
SI	11	92%
NO	1	8%

**37 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

**37.a Mi empresa se caracteriza por generar acciones que impactan positivamente a la comunidad/sociedad (RSE).**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	5	42%
De acuerdo	0	0%
Bastante de acuerdo	5	42%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	42%	

**37.b Desde mi actual cargo, estoy constantemente aportando en las acciones de RSE.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	17%
Indiferente	6	50%

De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	0%	

**37.c La sociedad tiene una percepción positiva sobre mi empresa.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	5	42%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	58%	

### INNOVACIÓN

**38 Señala tu grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:**

**38.a Mi empresa se destaca por adaptarse rápidamente a los cambios de consumidores/clientes/competencia.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	33%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	0%	

**38.b Mi empresa va a la vanguardia de las nuevas tecnologías.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
Bastante en desacuerdo	4	33%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	2	17%
De acuerdo	3	25%
Bastante de acuerdo	1	8%

Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	-17%	

**38.c En esta empresa se dan los espacios para aportar nuevas ideas en los procesos internos.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Bastante en desacuerdo	2	17%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	4	33%
Bastante de acuerdo	4	33%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	50%	

**38.d Mi empresa tiene una alta capacidad de innovación.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%
Bastante en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	3	25%
Indiferente	1	8%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	-42%	

**38.e En esta empresa existe una metodología estructurada de innovación.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	3	25%
Bastante en desacuerdo	3	25%
En desacuerdo	2	17%
Indiferente	3	25%
De acuerdo	1	8%
Bastante de acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Neto	-58%	

**38.f He participado en los procesos de innovación de la empresa.**

	N	%
Totalmente en desacuerdo	2	17%

Bastante en desacuerdo	1	8%
En desacuerdo	1	8%
Indiferente	4	33%
De acuerdo	2	17%
Bastante de acuerdo	1	8%
Totalmente de acuerdo	1	8%
Neto	0%	

**39 ¿Te gustaría participar en los procesos de innovación de tu empresa?**

	N	%
SI	11	92%
NO	1	8%

## Anexo N°4

### INCENTIVOS TOTALES – RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Desarrollar e implementar compensaciones y beneficios en dinero u otros que estén de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la organización. Si su departamento de RRHH no es responsable de esta categoría vaya directamente a la siguiente (p. 47).

### NORMAS Y TENDENCIAS LEGALES

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
4	1. ¿Hay alguien en el departamento de RRHH responsable de revisar y comunicar regulaciones o legislaciones nuevas o modificadas que puedan tener un impacto en los procedimientos y las políticas de beneficios y compensación?	___ Si __X_ No
3	2. ¿Se revisan de manera regular las actividades, políticas y procedimientos de compensación y beneficios, para asegurarse que estén en completo acuerdo con las legislaciones y regulaciones existentes?	___ Si _X__ No
4	3. ¿Se consideran en conjunto las compensaciones y beneficios como un incentivo total?	___ Si _X__ No
7	4. ¿Se combinan los beneficios y compensaciones a la hora de comparar el valor de un trabajo externamente?	___ Si _X__ No

### BENEFICIOS

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
1	5. ¿Existe un puesto en el departamento de RRHH responsable de manejar y administrar los programas de beneficio de la Organización?	___ Si _X__ No
9	6. ¿Tiene la Organización una política global respecto a los beneficios?	_X__ Si ___ No
3	7. ¿Se les entrega a los empleados (con manuales, en el sitio web o de alguna otra manera) los detalles de los beneficios y a quien contactar en caso de dudas sobre los mismos?	___ Si _X__ No
8	8. ¿Cuándo reciben los empleados las descripciones de sus beneficios?	Durante la primera semana, durante la Inducción.
8	9. ¿Se les comunica a los empleados las revisiones a los beneficios en el momento en que ocurren?	_X__ Si ___ No
2	10. ¿Se realizan encuestas externas sobre beneficios o se obtienen del área geográfica o industrial? (Marque todas las alternativas que sean aplicables)	___Área ___Industria ___Otros _X_ Ninguno

2	11. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí" ¿Con cuanta frecuencia se realizan estas encuestas?	Nunca
5	12. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí", ¿Se les comunica de los resultados de la encuesta a los empleados?	___ Si ___ No _X_ No se realizan encuestas
2	13. ¿Se encuesta a los empleados para tener conocimiento de su satisfacción con los beneficios?	___ Si _X_ No
8	14. ¿Se ha considerado beneficios de cafetería/comedor?	_X_ Si ___ No
2	15. ¿Se comunica a los empleados el costo de los beneficios?	___ Si _X_ No
4	16. ¿Se ha considerado alguno de los siguientes puntos? (Marque todas las alternativas que sean aplicables)  ___ Asistencia de guardería ___ Asistencia o dependencias para ejercicios ___ Asistencia dependiente de guardería ___ Combinación de todos los tiempos fuera del trabajo (vacaciones, licencias, días personales, etc.) en un solo banco de días controlado por el mismo empleado ___ Beneficios de cuidado a largo plazo ___ Horas flexibles ___ Trabajo en casa ___ Días de vestimenta casual ___ Trabajo de medio tiempo ___ Trabajo compartido ___ Planes de adquisición de acciones ___ Opciones sobre acciones ___ Otros	✓ Asistencia de guardería  ✓ Horas flexibles ✓ Trabajo en casa  ✓ Días de vestimenta casual

## REMUNERACIÓN BASE

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
2	17. ¿Existe un puesto en el departamento de RRHH responsable de manejar y administrar los programas de remuneración de la Organización?	___ Si _X_ No
2	18. ¿Tiene la Organización una política global con respecto a las remuneraciones?	___ Si _X_ No
2	19. ¿Se les entrega a los empleados (con manuales, en el sitio web o de alguna otra manera) los detalles de las remuneraciones y a quien contactar en caso de dudas sobre las mismas?	___ Si _X_ No
2	20. ¿Cuándo reciben los empleados las descripciones de sus programas de remuneración?	___ Si _X_ No



9	21. ¿Se revisan regularmente los procedimientos de pago y horas extras para asegurar que estén en concordancia con leyes como el Acta de Estándares de Trabajo Justo?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3	22. ¿Cuál es el porcentaje de puestos que son evaluados para determinar su valor interno?	<input type="checkbox"/> 0 %
6	23. Si su respuesta a la pregunta anterior fue superior al 25% ¿Existe un procedimiento formal de evaluación del trabajo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> No aplica
8	24. ¿Están las evaluaciones de puestos basadas en la información entregada en las descripciones de tales puestos?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
7	25. ¿Se les comunica a los empleados la evaluación de sus trabajos?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2	26. ¿Se realizan encuestas externas sobre salarios o se obtienen del área geográfica o industrial? (Marque todas las alternativas que sean aplicables)	<input type="checkbox"/> Área <input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/> Otros <input checked="" type="checkbox"/> Ninguno
5	27. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí" ¿Con cuanta frecuencia se realizan estas encuestas?	N/A
2	28. ¿Se les comunica a los empleados los resultados de las encuestas?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> No se realizan encuestas externas
2	29. ¿Se clasifican o agrupan los puestos en grados o bandas basados en su valor y compensación?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
8	30. ¿Tienen los puestos y/o grupos de puestos rangos de remuneración?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
8	31. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí" ¿Es la media del rango de salario su valor de mercado?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No hay rangos
2	32. ¿Se han definido los puestos como exentos y no exentos?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
9	33. ¿Se les exige a los empleados no exentos que llenen tarjetas de horario o utilicen aparatos electrónicos para registrar sus horas de trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9	34. ¿Se les exige a los supervisores de los empleados no exentos que aprueben todas las horas de trabajo reportadas por sus empleados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2	35. ¿Son los empleados que entregan los pagos parte del departamento de RRHH?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9	36. ¿Son los salarios revisados y/o ajustados anualmente?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
3	37. ¿En que se basan los aumentos de salario? (Marque todas las alternativas que apliquen al caso)	Otros

	<input type="checkbox"/> Inflación / Costo de vida <input type="checkbox"/> Rendimiento del empleado <input type="checkbox"/> Puesto en rango o banda <input type="checkbox"/> Tiempo de servicio <input type="checkbox"/> Cantidad de tiempo desde el último aumento <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> No se aumentan los salarios	
1	38. ¿Se entregan lineamientos a los supervisores para los ajustes de sueldo?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3	39. ¿Se permiten ajustes de sueldo fuera del periodo normal de ajustes?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Bajo condiciones especiales
2	40. ¿Están las revisiones de sueldo separadas de otras revisiones?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
	41. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí" ¿Por cuánto tiempo se encuentran separadas?	<input checked="" type="checkbox"/> No aplica

#### REMUNERACION VARIABLE

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
9	42. ¿Ofrece la Organización o ha considerado algún programa de remuneración variable, tal como bonos globales, reparto de ganancias, bonos de vacaciones, incentivos de equipo, pagos basados en habilidad, pagos basados en conocimiento y pago por longevidad?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
8	43. ¿Tiene la Organización un programa de remuneración variable basado en rendimiento?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
8	44. Si su respuesta a la pregunta previa fue "sí" ¿Están los requisitos de idoneidad y los métodos de cálculo escritos y comunicados a todos los empleados?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
5	45. Si su Organización tiene programas de remuneración variable y alguna porción de ellos es discrecional ¿Hay algún sistema en función para monitorear los resultados?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> No aplica
8	46. ¿Su Organización ofrece o ha considerado comisiones por venta y/o un programa de pago por trabajo hecho?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica
2	47. ¿Su Organización ofrece o ha considerado programas de pago por habilidades o por conocimiento?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No aplica

--	--	--

## RETIRO

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
8	48. ¿Existe un puesto en el departamento de RRHH responsable de aconsejar a los empleados con respecto a su retiro?	<input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
2	49. ¿Existe un puesto en el departamento de RRHH responsable de asistir a los empleados retirados?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
2	50. ¿Ofrece la Organización a sus empleados algún tipo de plan de pensión o retiro?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No
3	51. ¿La Organización paga o contribuye al plan de pensión o retiro de sus empleados?	<input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No

## PERCEPCIONES

Puntaje Obtenido	Pregunta	Respuesta
5	52. En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto), ¿Cuán bien cree usted que el departamento de RRHH está funcionando respecto a los incentivos totales?	5
5	53. En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto), ¿Cuán bien cree usted que los empleados del departamento de RRHH sienten que el departamento está funcionando respecto a los incentivos totales?	5
5	54. En una escala de 1-9 (1 = bajo, 5 = típico, 9 = alto), ¿Cuán bien cree usted que los clientes del departamento de RRHH en la Organización sienten que el departamento está funcionando respecto a los incentivos totales?	5

## INCENTIVOS TOTALES – ANALISIS

*Desarrollar e implementar compensaciones y beneficios en dinero u otros que estén de acuerdo con los objetivos y planes estratégicos de la organización.*

Para analizar esta categoría, primero necesita haber totalizado los ratings para todas sus preguntas. Ahora ingrese ese total en la siguiente línea.

**PUNTAJE OBTENIDO: 250**

---

Como primera parte de su análisis, necesita comparar su total de puntos con aquellos desarrollados por la Junta de Consejo. Los ratings entregados para las respuestas en esta categoría se basaron en la definición precedente y lo que nuestra Junta de Consejo creía eran las mejores respuestas para un departamento de RRHH bien administrado, exitoso y profesional. Sin embargo, aunque entrega los ratings para ser usados por todas las funciones de RRHH, los miembros de la Junta de Consejo tienen una gran variedad de formación y experiencia. Sus ratings son una guía útil, pero usted debe considerar estos ratings en términos de las necesidades específicas de su Organización.

Si su total de puntos fue 364 o más, nuestra Junta de Consejo cree que su departamento está funcionando muy bien en esta área. Sus acciones parecen estar cumpliendo la definición de la categoría y entregando una sólida base a RRHH y a la Organización para una función de RRHH efectiva. Sus más grandes necesidades en esta categoría son asegurar continuamente que la Organización esté recompensando a sus empleados de forma justa y competitiva.

Si su total de puntos fue de al menos 300 pero no más de 363, nuestra Junta cree que su departamento está funcionando mejor de lo que se cree es un típico departamento de RRHH, pero puede necesitar poner un poco más de atención en esta área. Aun cuando está funcionando mejor que lo común, los rápidos cambios en tecnología, leyes y en la sociedad pueden estar teniendo un efecto en el rendimiento. Si es así puede que haya una reducción en los puntos que recibieron sus respuestas. A lo menos, debiese usted revisar las preguntas en las cuales recibió menos puntaje y determinar si estas áreas requieren atención y una potencial investigación.

Si su total de puntos fue de al menos 214, pero no más de 299, nuestra Junta cree que su departamento está funcionando a un nivel que necesita mejoras en esta área. Muy posiblemente, el rating total se ve afectado por preguntas relacionadas a una o dos actividades. Si es así, solo estas áreas de la categoría requieren de especial atención, por lo que un primer paso es evaluar los ratings, respuestas y fundamentos de las respuestas a estas preguntas.

Si su total fue bajo 214, nuestra Junta cree que su departamento puede estar en serios problemas en esta categoría. Si la mayoría de sus preguntas recibieron puntajes relativamente bajos, la categoría completa puede necesitar de atención. Si es así, debe asegurarse que las actividades en esta área están diseñadas para cumplir con los requisitos de la Organización.

Cada categoría finaliza con las mismas tres preguntas. Estas, estaban dirigidas a sus percepciones sobre:

- Cuán bien cree *usted* que el departamento de RRHH se está desempeñando en esta categoría.
- Cuán bien creen *los empleados de RRHH* que el departamento se está desempeñando en esta categoría.
- Cuán bien creen *los clientes de RRHH* que el departamento se está desempeñando en esta categoría

Aunque estas preguntas requieren de tres ratings diferentes, todas se refieren a sus percepciones.

Aun así, si hay diferencias, debe determinar por qué le daría otro puntaje distinto a uno u otro grupo.

## Anexo N°5

### **Preparación metodológica y ejecución del Grupo Focal “Propuesta de Valor a los funcionarios de la Generación Y de la Junta de Aeronáutica Civil”**

#### **I. Preparación metodológica**

Organización: Junta de Aeronáutica Civil (JAC)

Fecha: 26 de octubre de 2017. 9:00 am.

Lugar: Sala de Reuniones JAC

Objetivo del Estudio: La realización de este estudio tiene por objetivo determinar cuáles son los elementos que más influyen y valoran los miembros de la Generación Y de la Junta de Aeronáutica Civil, para mantenerse en su empleo, y cuales son aquellos que debieran mejorarse o incluirse, para convertir al Servicio en un lugar más atractivo para trabajar.

Número de Participantes: se espera la concurrencia de 11 participantes.

Miembros del Grupo Focal: Se ha extendido la invitación a todos los miembros de la Generación Y de la Junta de Aeronáutica Civil, a participar del Grupo Focal.

Moderador: Mario (Moderador) Ite E.

#### **Estructura de aplicación del Grupo Focal**

- Saludo:

Buenos días a todos, primero muchas gracias por asistir hoy a este grupo focal, se entiende que el recurso más valioso hoy es el tiempo, por lo que agradecemos enormemente estos minutos.

- Presentación:

Este grupo focal tiene por finalidad que nos ayuden a evaluar aquellos elementos que ustedes más valoran y cuales deben mejorarse o incluirse en las políticas de la JAC para hacer de esta institución un buen y atractivo lugar para desempeñarse laboralmente. Para esto se realizarán unas

preguntas basadas en las distintas dimensiones que se evaluaron en la encuesta de Employers For Youth aplicada en la JAC en el mes de Agosto.

- Explicación:
  - Hablamos de situaciones no personas
  - Se espera la participación de todos
  - Toda la información tratada en este grupo focal es confidencial
  - Se realizará grabación de audio si ningún participante se opone.
  - No se espera que exista acuerdo entre ustedes. Si frente a algún tema tienen opiniones discrepantes, se espera que planteen esas diferencias para lograr captar esa diversidad.
  
- Alcance:

En el desarrollo de las preguntas del grupo focal se están considerando aquellas dimensiones que se considera podrían aportar elementos a la creación de una propuesta de valor al empleado (PVE). No se están considerando aquellas dimensiones que no están vinculadas a una PVE o que, por el puntaje obtenido en el cuestionario, no requiere de profundización en sus temas.

- Preguntas:

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>INFORMACIÓN QUE SE BUSCA</b>
Beneficios	¿Qué opina de los beneficios que entrega este Servicio a sus funcionarios? ¿los considera atractivos a sus necesidades?	Se busca conocer si las personas conocen los beneficios que aporta la institución y si estos son atractivos para ellos.
	¿Qué beneficios considera ud que debieran incluirse a los que ya existen en la JAC? ¿pude dar ejemplos?	Se busca conocer el tipo de beneficios que los funcionarios consideran deben incluirse en la oferta que realiza la JAC.
Calidad de Vida	¿Considera necesario que la JAC se preocupe de fomentar la vida sana en la JAC? ¿Qué medidas consideraría interesante implementar?	Se busca conocer aquellas medidas en pos de la vida sana que los participantes considerarían necesaria de implementar en la JAC.
Reconocimiento	¿Considera que la JAC valora a los jóvenes profesionales?  ¿Cree que es necesario generar nuevas instancias de reconocimiento en la JAC? ¿podría dar ejemplos?	Se busca identificar cuáles serían las instancias de reconocimientos que los participantes valoran y aquellas que consideran necesario implementar.

Ambiente Laboral	<p>¿Cómo considera que es la comunicación interna con su jefatura?</p> <p>¿Qué medidas propondría para potenciar la comunicación interna con la jefatura?</p>	Se busca conocer si existen elementos que puedan ser considerados para mejorar la comunicación interna entre la jefatura y los funcionarios.
Desarrollo de Carrera	Considerando las posibilidades actuales de desarrollo carrera en la JAC ¿considera que esto puede afectar su permanencia en el Servicio?	Se busca determinar si el escaso desarrollo de carrera, por las características actuales de la JAC, pueden influir en la fuga de talentos en el Servicio.
Pregunta Final	Existe algún otro tema que les parezca relevante comentar o enfatizar respecto a cómo es trabajar en la JAC, o qué se debiera incluir /dejar de hacer para que sea un lugar más atractivo.	Se busca identificar si existen otros elementos que puedan surgir de la interacción del focus.
Las Dimensiones no incluidas son: innovación, reputación, infraestructura y reclutamiento.		

- Conclusiones.

Se espera que los elementos aportados por los participantes constituyan un input para definir la Propuesta de Valor al Empleado de la JAC y que orienten los esfuerzos para incluir nuevas propuestas que puedan ser incorporarse en el futuro.

- Preguntas.

Se ofrece el espacio a preguntas de los participantes.

- Despedida.

Se agradece la participación de los funcionarios que asisten.



## **II. Ejecución del Grupo Focal**

**Fecha de la actividad:** jueves 26 de octubre de 2017

**Hora:** 09:00 am.

**Lugar:** Sala de Reuniones Junta de Aeronáutica Civil

**Participantes:** 7 participantes pertenecientes a la Generación Y de la JAC.

En función de lo observado, anote los principales contenidos obtenidos en la ejecución de la actividad:

**DESARROLLO: GRUPO FOCAL (señale las preguntas y punteo de conversación generada)**

(Introducción Moderador)

La finalidad es que nos ayuden a evaluar los aspectos que más valoran de trabajar acá en la JAC y también que nos puedan aportar de ideas de cómo hacer la JAC un buen o un atractivo lugar para desempeñarse laboralmente esa es la idea de este focus, entonces que vamos hacer, en base a la encuesta que respondieron hace una semana atrás, he en base a esos resultados vamos a tratar de aclarar unos puntos, he yo les voy hacer unas preguntas basadas en esas dimensiones, no sé si ustedes se acuerdan que cada una de esas preguntas estaba en la dimensión beneficio, desarrollo de carrera, eran como distintas dimensión; vamos a ir haciendo preguntas súper específicas con respecto a cada dimensión que no quedaron tan claras en la encuesta.

**Moderador pregunta 1:** La primera pregunta tiene que ver con la dimensión del beneficio ¿Qué opina de los beneficios que entrega este servicio a sus funcionarios? ¿Los considera atractivo a sus necesidades?

P1 P1: ¿Cuáles beneficios? (Risas)

P2 P2: no se han leído la resolución de los beneficios que sacamos el año pasado, mmm...

Moderador: está un poco pequeño, pero yo hice una tabla con los beneficios; todos son beneficios en tema de flexibilidad, flexibilidad horaria, días administrativos, permiso para licencias

P3: yo lo estaba pensando P2, no es que no me haya leído la resolución de los beneficios, es que pensaba si era permiso algo que era igual a otros servicios, como cuando tú haces el análisis de este comparativamente, si tienes los 6 días administrativos acá, si los tendrías igual trabajando en el museo histórico; entonces por eso el problema.

P1: yo sé que igual tienen beneficios, días administrativos

P4: yo por eso los considere, ósea los considere mi última pega con ahora interferidos beneficios, el horario, ósea encuentro que en otro lado no tienes horario flexible entras a una hora y sales tal hora y, he pero puedes; beneficios porque si puedes ir al doctor o hacer trámites, acá tienes los días administrativos para pedirlos.

P1: ósea yo creo que hay que enmarcar, uno estamos en el sector público, el sector público establece una serie de reglas y dentro de esas series de reglas los servicios públicos tienen que establecer, que pueden dar como beneficio adicional de lo que dice la norma también, porque eso también uno quisiera porque en mi antiguo trabajo me daban el cumpleaños libre, pero en verdad en el sector público por el estatuto administrativo no se puede, si comparamos con ese nivel de cosas en marcarlos igual sobre el marco general en algo en donde nos encontramos yo creo que la JAC donde nos encontramos es una buena institución para uno poder desarrollarse con las distintas actividades extraordinarias que tiene, creo que a nadie le han negado nunca algún permiso por que le salió algo con un pariente o tuvo que ir al doctor, o tuvo que ir al banco, o tuvo que irse justo a la hora, no no puedes irte por carga laboral o a tu hijo le paso algo, entonces en ese sentido yo creo que igual están los beneficios formales, pero aparte hay una serie de beneficios como implícitos en la cultura JAC como que muchas ya los tenemos tan como mmm

Moderador: como internalizados

P1: internalizados como que no los valoramos, como que esta institución te permite irte a la hora, salir si es urgente y tener esa flexibilidad emmm, y en ese sentido encuentro que puede ser como una ventaja haberse ido

a otra institución pública por carga de trabajo o por los que sea, por misión del servicio mucho mas

P4: o por cultura porque muchas veces en otras instituciones te miran feo por irte justo a la hora, acá nopo, acá no pasa eso

P5: y tú lo que dijiste de donde lo sacay, ¿lo consideras un beneficio?

P3: no voy a decir el lugar (Risas), lo vi en una resolución (Risas)

P1: es que en realidad todas las instituciones públicas tienen como los mismos beneficios

P3: nopo, los dos primeros puntos menos la flexibilidad horaria

P2: Ósea yo creo que si uno va punto por punto la flexibilidad horaria, yo creo que también hago como otra diferencia, como que también el servicio público yo creo que para la mayoría excepto para los administradores públicos como para el ámbito privado, nosotros también podríamos ver comparativamente pensar el ámbito privado y otros servicios; entonces por ejemplo en la flexibilidad horaria solamente en el sector público no todos los servicios tienen flexibilidad horaria, es que yo creo todos van para allá pero efectivamente esto es algo bueno tenerlo solo por ahora, ya tenerlo el resto no lo tiene, los días administrativos yo creo que esos son transversales en la administración pero si tu comparas con el sector privado ellos no van a entender los días administrativos del sector público, ósea el sector privado ellos no pueden entender porque pagados, el día que tu quería y seis veces al año; yo lo he conversado con amigos del sector privado y dicen ¿Qué significa eso?

Moderador: y que se pueden fraccionar

P2: además si tienes un jefe pesado tienes que rogarle al jefe para poder pedir permiso para ir al doctor o pedir vacaciones, claro entonces por eso comparativo con el sector privado, he labores de docencia están la len pero no creo si sea un beneficio en realidad, es un beneficio pero está establecido en la ley

P6: todos los beneficios están establecidos en la ley, pero una pregunta ¿estamos comparando los otros públicos con lo privado?

Moderador: los consideras estos atractivos con sus necesidades

P5: No, los considero básicos

P1: es que yo igual los considero básicos

P5: no hay como ni un esfuerzo más allá del que deberían

P1: incluso pienso que en el privado que tengas un jefe de 90 años, no te va a decir no se puede ir por que su hijo está enfermo, tiene que quedarse trabajando, nadie te va decir eso, le poni mano (risas)

P3: igual te lo dicen

P1: a mí sí me digieran algo así es como inhumano, como que en realidad en pocas partes lo hacen

P3: una vez me dijeron usted no puede ir al doctor, no puede ir, pero me voy igual

P1: al otro día vez tu carta de despido (risas)

P5: no sé si la pregunta de Mario (Moderador) habla de beneficios para acá, como que cambie la decisión tuya, cambia una decisión si, por ejemplo en LAN tu sabes que es un beneficio los puedes considerar dentro de tu decisión, entonces si lo estás pensando cómo cambiarte de trabajo es como un beneficio adicional te hace cambiar tu decisión, es por eso digo un beneficio no te hace cambiar de decisión

P2: yo creo que si, en mi caso es por eso el sector publico

P3: por eso creo que hay que distinguir entre el sector público y con el privado porque para mí sí me hace la diferencia, yo no me vería trabajando en el sector privado por muchas razones pero por algunas razones es por los beneficios, por ejemplo no me gustaría no tener la posibilidad, y ósea P7 trabajo en un estudio privado de abogados y es súper exigente con tu vida, tú tienes que entregarle casi la vida al estudio, te teni que quedarte hasta las 12 de la noche y a nadie le importa si estas enfermo, la P1 dice es verdad en algunos ámbitos pero con la experiencia del sector privado si estas enfermo muérete, ósea no no olvídate he hablado con colegas que han renunciado porque no son buenos, no les dan permiso, entonces en el sector privado es más común que se dé, en el sector público no porque hay un incentivo distinto porque el jefe de servicio en general no es el dueño de la placa y es también lo que pasa con la estabilidad laboral, tú dices en el sector público a veces no da lata no despedir gente que es ineficiente porque la plata no es tuya, en cambio en el sector privado tu siempre estas sujeto a esa evaluación, tú le no le estas retribuyendo plata chao, no le importa nada. Entonces yo creo como está conformado y los principios que orienta la administración pública tienen más beneficios que el sector privado para mí desde mi perspectiva, puede ser por lucas eso sí que el sector público tiene un tope que son los grados entonces tu nunca en el sector publico vas a ganar 15 millones, por ejemplo un abogado.

P7 P7: pero eso aparte de beneficio, como tal

P3: un ministro no gana 15 millones de pesos y vemos que la presidenta no gana 15 millones, entonces con P7 hablamos si un abogado tiene buenos clientes puede ganar 100 o 200 millones así de fácil, entonces el tema de las lucas es como lo peor en algún sentido de la administración, aunque alguien que empieza es bueno porque de repente no se un abogado en el sector privado le pagan 400 lucas empezando, pero en el sector público como tú ya eres profesional siempre vas a estar más o menos en 1 millón de pesos, también va como evolucionando, pero para mí comparando el sector privado y el público estos para mí son algunos los que no coinciden en el sector privado me hace orientar en la JAC

Moderador: si si como lo que tenemos ahora, ósea acuérdense que estamos pensando que he para ustedes o alguien que quiera trabajar aquí, sea atractivo trabajar aquí, por ejemplo acá en el sector público o pero acá en la JAC si tú te bienes a trabajar acá los 3 primeros días de licencia se pagan igual, Hay gente que puede decir oye ese es un beneficio atractivo que en el fondo te puedan ayudar.

P4: si siempre me pagaron los 3 primeros días (risas), pero he no ósea el cambio como decía la P3 comparando el privado pero también comparando el público, tengo amigas que trabajan en las municipalidades y no tienen la flexibilidad horaria, ósea el tema de las horas extras o las horas compensatorias tampoco como que lo manejamos acá, el tema de los grados tampoco es el mismo ellas pueden estar en el mismo grado pero ganando la mitad de lo que gano yo.

P3: las escalas municipales

P4: claro he o no se po, la relación con sus jefes también encuentro que acá es un beneficio porque ponte tu yo antes nunca tuve una relación más cercana ósea a mi jefe antes no lo veía nunca solo cuando me venía a retar, aparecía en el piso y era como terrible, pero acá no no existe esa relación de temor por la autoridad, por eso pienso que acá existe un beneficio porque no siempre está escrito

P2: pero eso tiene que ver más con persona

P1: claro más como persona, lo que beneficia ese sistema es que somos 24 personas que eso hace

P4: somos 28 personas

P1: es que tú no eres funcionario (risas), he 28 contando los honorarios y somos como 30 contando los practicantes, eso permite que haya una

relación más horizontal por que en verdad efectivamente en cada equipo son 3 o 4 y no ver al jefe es como ridículo, entonces la estructura creo independiente que pueda ser por persona porque yo creo que puedan haber jefaturas más cercanas que hacen reuniones más seguido que oye mi puerta está abierta, también la estructura genera que eso se dé por que están al lado

P6: todo para mí es un beneficio propio, como mucho mejor conversar en línea directa

P1: es mejor creo yo, es un beneficio no escrito entonces son beneficios que uno va deduciendo al trabajar en la JAC, entonces si alguien me pregunta si la JAC es un lugar atractivo para trabajar no solo les contaría los beneficios formales pero uno también cuenta la experiencia informal

P7: de hecho uno lo primero que hace es contarle la experiencia informal que es todo esto

P4: de hecho yo llegue aquí y me entere del interferido, de la flexibilidad horaria, todos me dijeron los primeros días sobre todo uno llega a la hora que te dicen pero después te das cuenta que puedes llegar más tarde o llegas más temprano y sales más temprano, o los días administrativos yo tampoco sabía yo llegue y fui feliz (risas)

P6: y uno se los puede tomar de lunes a viernes

P4: no de martes a jueves

P1: lo otro lo que dice el P5 es que uno podría aún más allá, lo que creo es que las trabas que puede tener el sistema público y un montón de cosas, también podríamos hacer una serie de incentivos adicionales

P3: quería saber qué es lo que era la caja de compensación y bienestar

Moderador: dentro de lo que es caja de compensación y bienestar se despliegan un montón de otros beneficios, por ejemplo a través del bienestar tienes seguro de salud, bonos descuentos en gimnasios, en el cine, vacaciones, cabañas; si tú trabajas acá

P3: los cursos y capacitaciones también son un beneficio

P1: efectivamente uno siempre podría hacer más lo que pasa es que uno tiene que tener ingenio para que eso no vulnere la normativa

**Moderador pregunta 2:** ya y en relación como siempre se dice siempre se puede hacer más, la siguiente pregunta los invito a dar ideas, he la idea es que ¿cuáles beneficios creen ustedes o para que este sea un lugar

más atractivo o mejor para trabajar aparte de lo que ya existe debiéramos incorporar?

P1: trabajar más los días de semana para que los viernes puedan salir antes, todos los funcionarios todos los días trabajen media hora más para que el viernes me pueda ir a las 2 de tarde si quieren

P4: de hecho algunas empresas hacen eso en verano para aprovechar como para aprovechar como para aprovechar la luz

P3: A mí lo que me gustaría de corazón es he trabajar por metas, no tener horarios trabajar por metas, ósea que tu hagas tu trabajo y te puedas ir a tu casa porque yo creo que en mucho tiempo he bueno depende de la persona, quizás no pueda producir desde la casa o el computador, pero creo que si uno se pudiera organizar que de esa forma y tuviera ese incentivo por lo menos yo creo que trabajaría mucho más eficientemente, en el fondo ocuparía mi tiempo full en trabajar, porque yo creo que de las 8 horas que uno está un rato chatea con su comadre, hola ¿Cómo estás?¿cómo está tu familia?, uno va perdiendo mucho tiempo en algunas cosas porque uno igual se tiene ir a las 5 o 6 de la tarde, ósea yo en eso soy súper sincera, la otra vez lo dije en otro focus como uno se da la vuelta para ir a tomarse un café, tampoco es que uno pase en el café, pero lo haces y creo en mi caso lo digo personalmente el resto es otra cosa pero si a mí me digieran P3 tu terminas tu pega y te voy, a mí no mueves de mi oficina hasta que termine la pega y de vuelta a mi casa con las otras personas nos vemos mañana, si a mí me hacen esa promesa yo no me paro de la esa hasta terminar el trabajo, ni nada de café y nada (Risas), entonces si a mí me dieran ese incentivo aprovecharía más el tiempo porque también muchas personas se toman mucho tiempo en la hora de almuerzo tendremos que tomarnos 45 minutos pero nadie se toma 45 incluso mucho más, si incluso voy a vi trinar a veces, entonces eso es algo efectivo, y nadie de acá podría decir uno produce, produce y produce. Pero si tampoco existiera ese sistema tampoco existiría relación humana y sería otro el problema el clima laboral, pero como hoy tengo hijo también este sistema sería sensacional

P2: pero también no solo por los hijos porque uno también podría salir no se andar en bicicleta, juntarse después de la pega, hasta podrías tener otra pega (Risas)

P3: no pero para mí si sería un beneficio y también la tendencia mundial de las empresas grandes de trabajar desde el hogar he si yo creo que me acomodaría mucho

P7: yo tengo un amigo que todos los días lunes en su trabajo se puede trabajar desde su casa y en este caso si tú quieres los días lunes los podrías trabajar desde tu casa, y el funciona súper bien, pero hay algunos que no les funciona entonces tienes la opción de ir a la oficina; yo acepto que la semana que no pude venir me lleve algunas cosas para mi casa pero yo no podría trabajar desde la casa porque a mí no me funciona, pero hay gente que si le funciona

P3: más que trabajar de la casa es trabajar por metas en la oficina hay que hacer esto lo hago y me voy, más que eso no sé si podría trabajar desde la casa comienzo a distraerme mirar teleseries

P5: pero esa es una decisión individual hay gente que le gusta y otra que no

P3: pero la pregunta es qué, que beneficio considera que podría incluirse, en mi caso no sería trabajar desde mi casa, si no que trabajar por metas

P5: que es como trabajan los honorarios que cumplen una cantidad de horas y se van

Moderador: tú por ejemplo (persona 5), cuando trabajabas en el banco central tenías otros beneficios porque me acuerdo que tenías vales de supermercados o no

P5: si los daban vales de supermercados, ósea una gift card cada 3 meses

Moderador: claro esa es la idea del beneficio cuando tú te vas a otro lugar a trabajar tu sumas todo

P4: una amiga que trabaja en otra empresa le daban gift card para que se compre ropa u otras cosas en tiendas comerciales

P6: es que yo escuchado como bancos que los obligan andar con ternos les dan como ese beneficio, pero no es obviar donde viene la plata porque una cosa es servicio y el otro es bienestar

Moderador: por ejemplo cuando tú estás trabajando en el banco creo que ya estás en bienestar, no es como opcional

P5: no es así porque cuando tú entras tienes que pagar una cuota como de 60 mil pesos, por que el banco tiene presupuesto destinado

P3: es que el banco central tiene otros presupuestos

P4: pero yo creo que un buen beneficio es que incentivaran la vida sana, que hayan descuentos en los gimnasios, pero creo que un tiempo hubo porque a mí me iban enviados algunos correos



P7: pero esos descuentos eran por bienestar

P5: lo que te daban allá era una beca de desarrollo pero tenías que postular, pero era una capacitación que no tenía que ver con tu trabajo, como si uno quería fotografía o natación ellos te lo pagaban, el monto máximo era de 285 mil pesos y tu tenías que asegurar por lo menos un año, si tu curso valía 500 mil ellos te pagaban 285 mil, si tú curso valía 140 mil ellos te pasaban los 140 mil, si tú te postulabas en Abril esa plata te tenía que durar hasta Abril del próximo año

P4: tú postulabas o se lo daban a todos

P5: no se uno se tenía que postular y el banco tenía que considerar que sea un hobbies como para distraerse pero no tenía que ser un curso relacionado con tu trabajo

P6: es bueno el de hobbies también lo escuchado de otros lados, también he escuchado que dentro de tu pega si tu cumples con todas metas he te dan ciertas horas que tú puedas utilizar en lo que tú quieras, ósea dentro de los 5 días a la semana tienes que cumplir con 45 horas a la semana si tu cumples con todas tus pegas y todas tus metas en vez por ejemplo que te vayas antes el tiempo libre lo puedes ocupar en lo que tú quieras, podrías hacer lo que quieras o podrías hacer una trabajo para la universidad, hay podríamos elegir el fin que querríamos, imagínate P3 en un caso que la norma no los permita irnos antes he pero bueno tendríamos un lapso de generar mejores practica y nuevas ideas

P1: yo creo que eso igual se hace pero no formalmente

P6: esto igual nos podría servir para no caer en eso de que el estado nos tiene que cumplir nuestros derechos, he que sean valorados si tu cumples con las metas como dice la P3, si cumples no bienes el próximo viernes, no cumpliste chao, a lo que voy es el esfuerzo del desempeño

P7: hicimos una pasantía era como un sistema de causa activa, pero era como dos veces a la semana que venía una persona y entraba a la oficina y reunía a un grupo de cinco o seis, y les hacía gimnasia laboral a la gente de la carrera le daba lo mismo porque los jóvenes eran más activos, pero estaba muy bien evaluado, era una cuestión de la corte suprema de Brasil y súper bien evaluado para los viejos, y consistía algunos ejercicios es que se tenían que lanzar una pelota uno entre otros, pero para personas mayores o bien las viejitas era como el esfuerzo físico de la

P5: lo otro que escuchado ahora si tu trabajas más horas no te las pagan pero si te las suman para las vacaciones

P2: que buena idea, yo en ese caso llego a las 7 y me quedo a las 7

P5: estas serían como las horas compensatorias, si tú acumulas horas las sumas en tus vacaciones

P1: esto igual sería como con funciones súper claras porque o si no todos se quedarían hasta tarde

P2: no pero por ejemplo que puedas tener 2 feriados largos de vacaciones y se autoricen sin problemas eso igual es unos beneficios igual que están informales pero que existen, y se pueden hacer porque somos la JAC

P5: aquí es como los días sin goce de sueldo

Moderador: no no son las vacaciones formales

P3: es que en verdad tengas un periodo del año en que puedas irte un mes y medio, dos meses o tres meses cuando me fui yo, y se permita sin goce de sueldo; yo me fui con vacaciones, días administrativos y días sin goce de sueldo

P5: es que hay lugares que puedes tomarte las vacaciones pero no los 15 días seguidos, solo te dejan tomarte solo 5 días ¿eso es?

P3: si o no los juntes todos

P6: aquí está la decisión en ti si los juntas o los cortas

P4: es que aquí no puedes tomarte cinco, cinco y cinco, ósea yo date cuenta que tenía vacaciones tres veces al año, una semana me iba viña,

P5: en el banco ni los cumplían

P4: en LAN eran cinco, cinco y cinco

P2: es un beneficio establecido a favor del trabajador

P4. No eso sí, descansar hay por más de cinco días, no menos

P6: los dejaban guardar para el próximo año

Moderador: voy a retomar un poco con lo que decía la P4 de la vida sana, la dimensión de calidad de vida emm ustedes consideran necesario que la JAC se preocupe acá internamente y políticamente de fomentar la vida sana en la JAC

P1: yo creo que eso es súper personal

P7: hay que cuidar la respuesta aquí, porque la próxima vez van a ver puras frutas (Risitas)

P2: no (Risas)

P3: no sé si será necesario, ósea sería bueno para el que quiera tomar la gestión la aproveche, pero que así sea una obligación institucional

P4: así como que me digan usted no puede tomar el ascensor y tengo que subir los cuatro pisos en las escaleras porque están incentivando la vida sana, no

P3: es como para el gordito sube las escaleras

P5: Ya pero si tu estas media hora atrasada subes las escaleras

P4: no jamás (Risas)

P5: yo subo las escaleras

P1: yo igual

P7: yo igual subo siempre las escaleras

P3: es que hay no te preocupa la vida sana, sino que es la media hora de atraso

P5: es que por eso los incentivos a vida sana nunca van asociado a nada, siempre tiene que ir un beneficio para la persona por que tu no ves el beneficio

P3: es que uno igual tiene el derecho de ser floja (risas), si es que, yo me quiero comer un hamburguesa es cosa mía

P4: por ejemplo en qué país comen tan instigados y andan en bicicletas, eso es igual es un beneficio

P3: lo hemos intentado pero hasta ahí lo dejamos

P1: no pero debería haber un camarín donde uno pueda dejar la bicicleta

P4: es que lo que pasa eso sí, es que podrían haber como instancias para que tu pidieras hacer como por ejemplo yo me iba a venir en bicicletas pero nunca me iba a venir si no podía dejar la bicicleta segura

P1: yo la bicicleta por último la dejaría en la oficina, pero yo acá llegaría todo sopeada

P3: por eso po

P1: habría que traer desodorante para los olores, si habría una ducha podría venir en bicicleta

P4: es que por eso el beneficio, es que uno quiere que lo premien

Moderador: por ejemplo un campeonato mmmm no se po, de babi futbol por ejemplo en el fondo que este particionado por el servicio y que vayan los que quieran ir, los que les guste jugar a la pelota o por ejemplo lo que le gusta a P7 estas pausas activas

P1: si yo creo que se puede hacer, pero que sea voluntario

P2: todas las medidas de calidad de vida deben ser voluntarias, porque efectivamente como dice la P3 si uno quiere ser flojita, estar tranquila y comerse los postres, y trabajar para que nadie le hable (Risas), es cosa mía

P3: no moverme y no mover ni un dedo (risas)

Moderador: alguna otra medida que se les ocurra de fomento de vida sana

P2: lo otro problema que tendríamos nosotros, es el problema asociado por ejemplo con alimentación, porque aquí ni siquiera hay para calentar dignamente algo

P1: y el microondas

P2: pero eso no es, ya un microondas tiene como mil de radiación, ósea hay varios lugares que tienen una cocina

P5: aaa una cocina como tal

P2: a yo no me refiero tanto como implementos de cocina, solamente como almorzar en un lugar digno, porque tienes que almorzar en tu oficina

P4: el problema es que después cuando uno almuerza aquí el olor anda dando vuelta

P3: pero si tuviéramos un lugar físico para almorzar, como un lugar de distracción o para interactuar tranquilo

Moderador: vamos a pasar a la siguiente pregunta

P5: Mario (Moderador) espera eso de vida sana, no entra como en la cuestión de oficinas porque acá nosotros igual como que trabajamos con aire acondicionado todo el día y como que no tenemos ventanas o información de cada cuanto se abren las ventanas

P6: o si ese punto

P5: es que no se si entra en ese punto

P1: debería entrar en el punto de calidad de vida, porque nosotros los sentimos como en un mall, porque no sabemos si son las seis de la mañana o las once de la noche

P6: no conocen el sol

P4: yo me siento en una pecera y miro por la rendija (risas)

P7: eso es el beneficio de la verdad (risas)

P5. Ha y otro beneficio es que en otras empresas la gente que fuma tiene un cuarto y no tiene que ir a la calle para fumar

Moderador: pero eso no es vida sana

P4: al contrario (risas)

P1: debería como haber una sala estar en sillón bien sentada tomándose un café y hablar

P4: mentira estarías echada durmiendo (risas)

P7: enfoquémonos por que igual hay que trabajar en nuestras vidas

**Moderador pregunta 3:** siguiente mención reconocimiento, la pregunta es súper directa considera que la JAC valora a los jóvenes profesionales

P1: todo el mundo son jóvenes profesionales

P5: yo creo que otra manera distinta, no se hace distinción si es joven o no es joven es parejo no mas

P7: no de una forma especial, no se hace una diferencia

P2: ósea si esta pregunta está va en el sentido de para conservar al joven profesional para que no te vayas, si por eso se hace la distinción con otros profesionales, emm yo creo que también acá he mirado a los nuevos milenios y que también lo he planteado eso como que actualmente se da como una sensación bajo mi percepción y no estoy hablando solo de la JAC en términos genéricos porque acá como que tenemos milenios, no siento como que haya mucho distinción algunas veces, pero uno lo ve, pero no porque ya llevan más de dos, tres, cuatro años, y en verdad el milenio actual no busca la estabilidad y son otros los criterios, he esta pregunta va como en el sentido de que ellos necesitan mucha retribución o el concepto que le dan o el joven milenio no sé cómo decirlo lo está haciendo bien, de una orientación, o una motivación, o un impulso y efectivamente quizás que como dicen no hay como una segmentación de cómo actuar acá, así que porque eres joven te voy a tratar así porque tú

necesitas esto tratado así distinto a alguien de mayor edad no milenio y eso creo que está bien como equipo

P4: es que también no puedes hacer esta diferencia porque o si no pasa lo contrario y también uno tendría que empezar a revisar la variable edad, y también la variable género que serían las mujeres necesitan distinto reconocimiento que los hombres, necesitan entrar a la variable si es padre o no es padre, un montón de variables, entonces yo creo que terminaría siendo un poco equitativo haciendo esa distinción independiente que sí o no, he también reconoce que las personas necesitan unas ciertas características de reconocimiento en todo de manera de trato de conversar distinto, uno no se enfrenta a todas las personas por igual pero si con un mismo criterio, por eso creo que como dicen ustedes la distinción es equitativo

P6: Yo solo para la idea de distinción nuevamente para completar lo que dice P2, he últimamente como empresa he visto que las jefaturas tienen la intención de reconocer los buenos trabajos, no que hagas tu pega pero si los buenos trabajos los sobresalientes, lo tienen claro y sé que lo tienen claro, he lo que si me llama la atención pero no para mal pero creo que podría mejorar los lineamientos de algunas formas y la plata para reconocerlos, porque nosotros sabemos que podemos reconocer a través de una felicitación delante de todos y eso toma más peso, he podemos reconocer sumando también lo que decía P3 que tú tienes que cumplir metas, te podemos reconocer en el momento que cumples todas tus metas, no puedes ir a trabajar los viernes porque te los regalamos o los lunes los que sea, también una forma ligarlo el desempeño de nosotros al reconocimiento a los incentivos que no claramente sean monetarios que no tenemos, pero podemos apelar a las felicitaciones, tenemos logros de mérito, si todos los jefes y en todas las instancias

P4: y si son cosas tan simples, los mismos empleados eligen a la persona que ha estado mejor este mes

P7: entonces hay que poner el cuadro para poner la foto del empleado del mes

P5: del tamaño del mapa pero digital (risas)

P1: pero si eso es súper valorable, si igual debe ser muy importante salir reconocido

P7: pero debería ser el funcionario del semestre porque si tú eres funcionario del mes en un año ya todos estarían hay

P4: pero el del semestre, no es que no podrán ser todos

P3: pero P7 punto uno, el funcionario del mes les debería tocar a todos, podría ser al año y que se repita, punto dos a una persona nunca tocarle el funcionario del mes que haya pasado todo el ciclo y que tú seas el único haber cuánto éramos 30 y que tu fueras el 30 lo dudaría que en ese mes sería el mejor funcionario

P1: como se demoraron 30 meses (risas)

P4: no pero yo creo que ese tipo de cosas que no va vinculadas plata igual hay un cierto reconocimiento que no solo de la jefatura si no también del parque

P3: igual depende reconocer lo que tú me dices lo de la foto, me daría vergüenza ser reconocida

P4: que en un minuto se haga una votación interna, se plantea a la persona que más comprometida esta con la institución, que más ha dado este año por la institución, que se han sacado el sombrero y que lo han visto trabajar, bla bla bla bla y entre todos los compañeros se elige a alguien

P2: uuuuh pero para esa persona yo encuentro que puede ser muy motivante, y que diga ooo me reconocieron por trabajar

P1: depende del premio eso si

P6. Estoy escupiendo metas a corto plazo pero reconocimientos y reconocimientos pero igual en el mediano plazo debe haber algo más, debe haber aumentos de campos, jefaturas, ósea el desarrollo

P4: igual tienen que haber variables a considerar

P4: pero es que igual hay un tema de compromiso, es como cuando a ti te hacen firmar el tema del compromiso en el colegio porque todos saben que te va mal

P1: entonces firmar el compromiso y todos saben que les cuesta, que no da ni una (risas)

P7: es como darles el premio al esfuerzo

P1: ya pero al que le daban ese premio era al que no le iba tan bien pero era patero

P6: premio al compromiso JAC

P1: yo creo que yo lo valoraría más si hicieran así como actuó bien y fin de la historia

P3: no y eso es muy bien bienvenidos, por ejemplo eso es la tendencia porque yo efectivamente me muero como que llego y miro mi foto colagada, me muero. Pero para ciertas personas el tema de los años de servicio y salir adelante, y que el ministerio te los entregue es súper valorado, y los esperan uuu y cuando están premiando, me saltaron esta vez yo llevo 26 y el año pasado no se premiaron los 25 porque ahora se premian los años, hay quedan 4 años, es que por eso cuando uno llega a cierta edad con el paso de los años es como súper valorable que te reconozcan

P4: eso me mato, yo no me imagino trabajando 25 años en una sola institución, eso igual es como del pasado (risas)

P3: yo creo que eso depende mucho no solamente emm del milenio, depende de la edad que tengas y la etapa de tu vida que estés porque yo creo que la mayoría de los papas igual tuvieron muchas rotaciones al comienzo, bueno antes era más común que los papas nacieran y murieran en una empresa, pero creo que depende de la etapa que tu estas y como los conocimientos también van quedando atrás porque ahora hay alguien que tenga entre 30 y 40 años yo creo que es como el profesional que va quedando digamos como en la línea de la tendencia, pero esas generaciones van cambiando también porque cuando tengan 50 ya las posibilidades incluso de cambiarte de pega son muy distinta a la de ahora, ósea hay gente que a los 50 y los encuentro joven, que hay gente que echan y llevan años buscando pega; y también otra cosa nosotras estamos en una edad mujer que de treinta y tanto años no los podemos andar cambiando tampoco por que no los aceptan

P2: hay ciertos como criterios que es porque la sociedad y el mundo global como que no lo permite, porque efectivamente como para contratar a una mujer de 31 o de 32 y un hombre contratan a un hombre porque te ahorras los pre, posnatal, licencias

P3: esas cosas como que son subjetivas y creo que también el tema de las posibilidades también se van he cerrado más con el tiempo que abriendo, sobre todo porque todos los profesionales empiezan a encontrar un nicho donde les gusta dedicarse en mi caso a derecho de agua, después en otro lugar obviamente no te vas a dedicar a eso del agua, también eso pasa con la contingencia de lo que pasa a tu alrededor y el tiempo va como fijando también estar bien



P4: yo creo que ahora es más fácil moverse

P3: no cuando ya los tuviste es como ya no vas a tener más, tú te presentas a otro trabajo y tus hijos con 6 o 7 años estarán en el colegio

P5: no puedo tener hijos (risas)

P4: yo creo que sí, que hay momentos que es más fácil y momentos que no

Moderador: los quedan un par de dimensiones todavía emm y esta he

P5: Mario (Moderador) en esta dimensión del reconocimiento en donde dijiste que todos podríamos estar de acuerdo, yo creo que no sea necesario hacer actividades de reconocimiento porque es una cuestión personal porque cuando tu lograste tu objetivo y eso te tiene que dar satisfacción, y si te lo tienen que hacer es porque no estás en el lugar correcto o no estás haciendo lo que te gusta

P7: depende de la persona igual

P5: entiendo que hay personalidades que si necesitan reconocimiento y encuentro súper bien que lo hagan, pero como de mi perspectiva para mí no

P4: yo desde mi perspectiva también he coincidido un poco con P5 y yo creo que también con el tiempo he por lo menos en mi caso yo quizás llevaba menos tiempo trabajado pensé que iban a existir los reconocimientos, ahora a esta altura yo no espero el reconocimiento de nadie y sigo haciendo mi pega independientemente de que no llegue ni un reconocimiento

P4: en ese sentido ayer hablaba con P6 en esta entrevista de jefatura que uno después de cierto tiempo ya conoces a tu jefatura y autoridades o lo que sea, entonces efectivamente son es necesario que te digan oye bien súper bien porque tu vez la cara, tu sabes al tiro que entregaste el trabajo como cuando te dijo, como te pidió el favor, entonces tú dices a ya lo hice bien, uno como que ya va leyendo entonces como que no necesitas la atribución

P3: no sé si está bien lo que pienso pero eso parte de la inmadurez e inseguridad de la persona en el ámbito laboral y profesional que te estén reconociendo porque es verdad yo ya llevo como 9 años trabajando de abogada y ahora de verdad que no espero el reconocimiento de nadie y no por eso no me gusta hacer mi pega y súper feliz, estar lista y hacerlo

bien, o que digan aquí compañeros P3 eeeeeeeee!!! (Risas), no es el algo que me motive o me desmotive

P4: igual depende del trabajo ponte tú en LAN se usaba mucho que la gente reclamaba porque no reconocían su pega, pero yo siento que muchas veces reclame porque era buscabas una prono hasta el lunes y se vendieron millones de pesos y era como loco gracias a mí, y nadie te lo agradecía, pero acá el trabajo está enfocado en otra cosa entonces como que mientras lo hagas bien está bien no más po

Moderador: pero ahí está la diferencia entre valorar y reconocer, cuando tú en el fondo decías que nade valoro en el fondo el esfuerzo que hiciste y esa valoración se puede llevar a cabo a través de un reconocimiento, y ese reconocimiento puede ser formal o informal

P3: pero por eso decía que, no sé si es lo que pienso ahora está bien porque a mí como persona de acá de la JAC y no hace poco tiempo nunca me reconocen nada, eso es una opinión porque muchas veces te dicen las cosas negativas y nunca me han dicho que hago algo bien, mi consejo es que no esperes que te digan que hicieron las cosas bien

P7: es que mi personal es fuerte y la tuya igual, pero en algún momento vas a llevar 50 años de servicio y vas a necesitar que te reconozcan, y es por eso creo que está bien que exista

P3: es por eso digo que hay gente que necesita mucho del reconocimiento, pero mi consejo es que no lo esperes para que no te decepciones, y hay mucha gente que lleva mucho tiempo trabajando y quiere que las reconozcas eternamente y tal vez nunca te reconozcan nada, pero hay efectivamente debería existir una instancia para que haya el reconocimiento

P2: pero este tema no están burdo, porque ejemplo hay un administrativo o tiene un grado administrativo y lleva 20 años de servicio, no le queda nada ninguna forma que no la reconozcan que no sea y que quiera un reconocimiento de que lo hiciste bien, entonces para esas instancias debería existir la circunstancia

P3: uno también se da cuenta que con el esfuerzo uno lo necesita y como dice P7 creo que también depende mucho de la personalidad, ósea también comparto la visión de P7 que algunos quizás no lo necesitemos o ya hablemos explícitamente como leerlo o no porque cada uno conoce a su jefatura o lo que sea, he tiene que existir la instancia las personas que lo necesiten lo puedan tener y uno tiene que saber igual quien

necesita mayor impulso en esas áreas, uno también empieza a leer como esas personas trabajan mejor y están más felices

P1: de eso hay muchas personas que no necesitan tanto

P3: es que de eso depende mucho la lectura que hacen los jefes, con el estilo que tenga el jefe hay que hacer la lectura de lo que dice la P2 que hay personas que necesitan más reconocimiento porque otros trabajan más tranquilos y van hacer mejor su pega o diciendo mira ahora vas súper bien, o mira esto te quedo súper bien y realmente hay jefes que no hacen eso, yo creo que eso es así y también es como tan personal que debería existir un lineamiento por la personalidad porque no se si un jefe va actuar de una manera diferente y aunque tu pongas el lineamiento de servicio que desde hoy día los jefes deben reconocer, yo creo que tambien la lectura que deberían hacer cada una de los jefes es distinta

P6: pero quizás no es un debe, si no que demostrar explicar, informar o difundir de que oye podría existir la instancia que tú le digas oye está bien, hiciste un buen trabajo o las formas de cómo y todas esas cosas, yo no obviaría que todos lo sabemos a todos nosotros los gustaría saber de qué manera se podría reconocer a una persona, yo creo que a todos los gustaría saber, por qué una felicitación y la palmada en la espalda no sirve de nada, ósea no habrían tantos libros de reconocimiento en recursos humanos o tanto material de reconocimiento, yo estoy con P7 yo creo que depende de la persona yo no me encerraría en mundo para mostrarles todos los tipos de reconocimientos primero a los jefes y luego a todos nosotros

P2: si yo creo lo que dice P6 y hay muchos tipos de reconocimiento, pero como servicio público nunca vamos a poder hacer o por lo que digan ya tomate la tarde libre por ahora es imposible

P3: pero yo creo que sí podrían hacer, pero eso depende muchos de los jefes decir no se vamos almorzar o no se vamos por un café, lo que sea pero que sea fuera de mando no es lo que está dentro del paquete laboral, pero eso va a depender de mucho de la personalidad de cada uno de los jefes

Moderador: si mira esta pregunta se hizo porque justamente en la encuesta salió que hay poco reconocimiento pero eso se ve en los milenios, no es una cosa ni buena ni mala, yo entiendo como salió en la mesa de que en el fondo el reconocimiento no es algo he no es algo fundamental para esta generación s no que a lo mejor para las generación más viejas

P1: o los que están entrando

P2: yo creo que el que va entrando necesita un lineamiento de si va bien y eso es parte de reconocer, todos necesitan como un reconocimiento al principio

P7: eso como que era el milenio ultimo en entrar, es que uno quiere o no un reconocimiento, uno quiere saber si esta haciendo bien su pega o que está haciendo más, eso es más que el reconocimiento

P4: ponte tu yo cuando entre se acuerdan que cambie el registro de tarifa y todavía recuerdo a las horas de trabajo que eran como 14

P6: y todavía los recuerda (risas)

P2: las hojas caían (risas)

P7: no se metan en sus recuerdos (risas)

P4: y nadie me dijo nada, no sé de qué país estaban súper contento con el cambio por el registro que le iban dicho y que Colombia quieren hacer el mismo cambio en el registro y con eso yo dije estoy haciendo bien las cosas, lamentablemente no fue un jefe directo per fue mejor porque fue Jaime a entonces yo dije vamos bien y de ahí la vida sigue, no es que lo necesite cada vez que haga un cambio pero sabiendo que vas por un buen camino

P7: P4 igual encuentro que es distinto al reconocimiento

P4: claro eso es un fit back

P5: yo encuentro que el reconocimiento con los milenios si son altamente demandantes con el reconocimiento, es súper común que ellos quieran que les estés diciendo que lo hacen bien, así que les hace bien

P4: pero P5 si te dicen bien igual es un fit back, más que un reconocimiento

P1: es que cuando tú sales de la universidad no tienes idea de cómo hacer la pega

**Moderador pregunta 4:** bueno la siguiente pregunta está muy relacionada con lo que estamos hablando del fit back del reconocimiento del fit back, y dentro de lo que es la dimensión laboral el tema de la comunicación interna con la jefatura justamente estamos hablando del tema del fit back emmm la pregunta es ¿Cómo consideran ustedes que es la comunicación interna con su jefatura? y ¿qué propondrían ustedes como para potenciar esa comunicación interna con la jefatura?

P3: la mía es Jaime, yo en verdad al menos hablando de la estructura de lo que permite la JAC que la comunicación con él sea ultra fluida entonces he tocado la puerta y generar ese espacio de poder comunicarse y en esta estructura siento que no necesitaría algo más formal que eso todo porque aparte de eso están las reuniones de jefaturas, están las reuniones ampliadas, si uno igual tiene una instancia más formal para al menos hablar con Jaime algunos temas y con los otros jefes coordinarlos pero en el día a día está la comunicación de golpear la puerta para hablar que a mí me facilita, uno como que hay ciertas cosas salen en la emergencia entonces no me gustaría estar ya una vez a la semana para a ver una reunión para verlos todos juntos, me gustaría que sea más en el momento

P2: yo al menos soy más resolutiva mucho más por el tamaño de la institución

P7: y por el equipo de trabajo también

P3: yo me acuerdo cuando trabajaba en el ministerio el departamento legal era como de 20 personas, bueno para el que era mi jefe en ese momento tú tenías que estar parado todo el día afuera de la puerta y no tenía tiempo no más o habían 10 abogados antes que tú y que tenían que revisarle algo la prioridad era importante, pero esa es la facilidad que había lo P2 de la estructura, entonces a mí eso me facilita entonces no tendría que proponer otro tipo de solución, quizás si lo que siempre he dicho como a nivel general me gustaría es típico escuchar poder exponer cosas, no es que es verdad a mí me pasa mucho en vez de escribir un mail o llamar ir con el jefe y que te explique cómo se hace esto

P5: pero algunos jefes hacen eso

P2: yo creo que en ese sentido falta facilitar el trabajo como grupal o fluidos de información para que estemos todos, más que al menos en mi caso con Jaime en la jefatura no tengo problemas y me facilita mucho el tipo de comunicación que existe y creo también que en mi departamento no hay nadie acá ojala estuviera Felipe lo tiene conmigo porque jamás como que tengo la puerta no no entres, ahora no estoy para hablar o que se yopo igual ese diálogo fluido existe todavía

P3: yo coincido con el caso de la P2 porque David es como de puertas abiertas si tienes consultas, llamarlo

P4: Eduardo igual hace eso, pero hace rato no voy (risas)

Moderador: pero en términos de fit back

P5: no si tú pregunta a que queremos llegar, porque en general uno va a cosas súper puntuales

Moderador: mira esto está apuntado a lo que estamos hablando recién del fit back porque de repente la jefatura se concentra en el fit back negativo, oye lo hiciste bien y solo te lo dicen cuando lo hiciste mal por ejemplo

P1: a comunicación no solo como herramienta de comunicación, si no como la calidad de la comunicación

Moderador: justamente

P5: yo creo que hay estamos mal, muchas veces te asignan algo como que te asignan algo y es todo lo contrario a lo que quieren, y cuando te lo explican y dices ya entendí, y eso es un problema de comunicación

P1: estaba hablando de Jaime (risas)

P5: si si eso muchas veces lo he pensado y después no es eso, claro y es un error de comunicación y eso pasa igual en otra instituciones que uno nunca el que está entregando el mensaje nunca se asegura que el receptor lo entendió, porque uno le dice lo que quiere y chao

P2: pero es que las otras personas no hacen las preguntas para entender bien el tema

P3: yo creo que en mi caso particular he que tambien he trabaje en muchos, bueno ahora trabajo arto con David tambien mucho tiempo trabajaba con Guillermo con mi ex jefe, si no que trabajaba con Jaime pero yo creo en ese caso puntual a la mayoría de las personas les pasa eso cuesta mucho al comienzo agarrar el ritmo y lo que dice el P5 entender lo que te están pidiendo porque era como ya mira hay que hacer esto y llegabas con una cuestión no eso era, pero eso me pediste, pero como que a uno le cuesta mucho llegar a ese punto yo la verdad es que te entiendo, bueno todavía me pasa, pero en el fondo como que los años de circo te dan experiencia, eso es de persona como entender

P1: es que muchas veces ni el jefe sabe lo que te está, te está pidiendo como la idea

P5: yo se mas o menos lo que estás pensando, pero si por ejemplo hablo con P7 y a veces no los entendemos, y tenemos que trabajar 3 meses más juntos, y eso pasas porque muchas veces uno no se da el tiempo de dar bien el mensaje

P4: uno no hace las preguntas para responder las dudas

P5: es que uno cuando le surge la duda le escribe y la otra persona muchas veces está ocupada, y lo responde obviamente cuando lo ve o cuando tiene tiempo, te ayuda como para preguntar más por qué ir a cada rato no se no le voy a preguntar de nuevo, además te ayuda para ser más preciso y sobre todo cuando es escrito, cuando la tarea es mucho más difícil te concentras; y otro lo que hacen otras instituciones de vez en cuando como por lo general tienen como un desayuno de una jefatura que tiene como a 4 personas y el sistema de negociación es de trabajo, y no es el objetivo de trabajo, si no que es lo que a ti te gustaría mejorar en el trabajo, cuál es su desarrollo

P1: ¿de su departamento o de distintas áreas?

P5: no es transversal, es completamente aleatorio

P6: es como el desayuno que hacia su secretario antes

P3: yo creo que eso tratamos de implantarlo en un momento de la historia en el departamento legal pero nunca ha resultado una reunión por ejemplo cada dos semanas, no creo que sea tan seguido porque uno ya tiene un lineamiento de lo que va hacer pero a mí siempre me gusto por eso te digo que nunca resulto y ahora con David tampoco he una reunión cada dos meses o una reunión una vez al año pudiera decir estas son las tareas a corto y a largo plazo que de repente claro uno va he anotando su tarea, como yo voy hacer esto, P7 va a ser esto otro, de repente nosotros estamos al lado, no se no hablamos una cosa y no se estamos duplicando trabajo, entonces si tuviéramos una reunión coordinación sabríamos que queríamos llegar a esto, que tal parte la hace uno, que tal parte la hace otro

P4: creo que eso mismo puse yo en esa parte, cuando los medios de coordinación se dan porque tú sabes en que esta el otro y sabrías lo que tienes que hacer, temas de vacaciones, si llegas más tarde y hay uno empieza a coordinar

P5: otra vez las vacaciones (risas)

P4: oye se me acaba de ocurrir algo una anterior que respecto al beneficio al primer tema, por ejemplo un beneficio decía que era imposible que nos den la tarde libre para el cumpleaños pero si en el mes de mi cumpleaños yo recuperara las horas como horas compensatorias de medio día podría ser factible que como premio te den ese medio día con horas compensatorias

P5: pero es que teni que marcar o no

P1: ósea tendría que establecerse una política formal de que los meses de cumpleaños las personas están autorizadas para realizar 9 horas compensatorias y poder pedírselas el día de tu cumpleaños

P7: no se puede

Moderador: formalmente no se puede

P2: formalmente no se puede por que las jefaturas tienen que explicar por qué te van a dar esas horas, entonces una razón no es el cumpleaños

P1: es que efectivamente uno con el tema de las horas compensatorias y el tema de las horas extras está más jodido todo, tienes que explicar todo, ósea los jefes cada vez que les das horas o les damos horas es una razón fundada de por qué esas horas, porque esas horas están fundadas en un carga mayor de trabajo en el periodo de tiempo, es por eso que también podría ser algún invento para los meses

P3: hay meses incluso que 10 personas podrían estar de cumpleaños

**Moderador pregunta 5:** ya vamos a pasar a la última dimensión que es desarrollo de carrera dice lo siguiente considerando las posibilidades actuales de desarrollo de carrera de la JAC, tendremos que considerar dentro de esto de desarrollo y carrera varias cosas, uno he las posibilidades y las no posibilidades de llegar a ascender o de cambiarse dentro de la organización y también pensando en las posibilidades de desarrollo como la capacitación que ofrece la JAC, he eso considera que esto podría afectar su permanencia en el servicio pensando que en este momento a lo mejor no hay muchas posibilidades de ascender dentro o de cambiarse o las capacitaciones a lo mejor no permiten especializarse tanto más ¿creen que eso podría afectar su permanencia acá?

P3: yo creo que en mi caso personal serían como las expectativas profesionales como que después de cierto tiempo uno se empieza agotar, lo que en mi caso somos los abogados lo que revisan, lo que tienes que estudiar, entonces yo creo que eso hace que tengas como ganas de ver otras cosas, otros temas en lo jurídico hay miles de temas como que ya no se podría ser ver una cosa completamente distinta a lo de aeronáutico, entonces yo más que creo del tema del ascenso porque podría ser mas

P7: el otro año podrías ser secretaria general (risas)

P3: claro, yo creo que más que el tema del ascenso, en mi caso yo con el sueldo que tengo estoy súper conforme pero efectivamente creo que el ámbito intelectual es el que se va agotando, entonces se agradece a la vez que haya algo nuevo como que empiezas de cero otra vez a conocer



nuevos temas de estudios, independientemente si uno está a medio morir saltando es como una labor nueva, en mi caso yo la agradezco porque es hacer algo que no había hecho antes entonces como que eso me motiva, pero no tanto el ascenso es eso

P4: en mi caso ponte tu es súper importante igual el ascenso de subir al ascenso en grado yo lo valoro, es como quizás sería como esa la instancia de reconocimiento que hablaríamos antes, son cosas que valoraría, gracias hiciste bien tu pega, pero es como que tu estas haciendo tu pega no más, eso es lo que hay que hacer siempre no más pero la movilidad en términos en la JAC tampoco es como que no me imagino otro llegando hacer mi pega es que los perfiles son muy distintos

Moderador: esa es la pregunta como la limitante que el da la estructura de trabajadores te genera esa necesidad de buscar otras pegas u estar viendo un desarrollo

P4: yo generalmente duro 3 años como decía endenante y voy a cumplir ahora 3 años y valoro que tenga un buen sueldo, si me quieren reconocer, pero dentro del mercado laboral yo siento que aquí ganamos muy bien y en el tema de esos beneficios como el valoro llegar temprano a mi casa de hecho valoro más las horas compensatorias, que me paguen horas extras, el tema de tener más días, son cosas que te dan aquí que valoro y en este minuto de mi vida me siento bien aquí no me gustaría otra pega

Moderador: pero aunque en estas circunstancias no puedas asumir una jefatura

P4: ósea como que en este minuto no es mi idea para mí, no se mañana

P3: ósea olvídate de 6 personas que han pasado nadie lo ha logrado (risas)

P5: igual otra cosa es el desarrollo de carrera es una especie financiamiento como los diplomados, que eso no necesariamente tiene que ver con que terminando tus estudios te puedan promover de cargo pero eso te ayuda para que la gente se quede, pero lo que no entiendo con la pregunta si quieres afectar de forma positiva o negativa, o te da lo mismo

Moderador: cómo afecta, esa es la percepción

P2: para mí eso fue tema hace 4 años atrás, yo llevaba 3 años en control de gestión y me iba a ir, en mi plan de irme a estudiar me iba ir mucho más tiempo tenía como planes en la vida, yo dije ya como que aprendí control de gestión, vi la estructura es el momento ya voy a ir a terminar

un magister, aprender a hablar inglés y se me dio la opción de la jefatura, entonces hay entro un cambio nuevo por el desafío pero efectivamente fue una variable a considerar como dice la P3 llega un momento que los temas los manejas, que no hay muchas cosas más nuevas y que yo por mi personalidad necesito estar con desafíos o con cosas distintas, o sintiendo que estoy aprendiendo o metiéndome en otros temas, ósea si no hubiera pasado esa circunstancia quizás no estuviera aquí

P6: quizás esa circunstancia no estaba intencionada, eso es como una oportunidad, el desarrollo de carrera lo entiendo como una planificación de tu carrera no es una oportunidad, suerte o cosas que pasan en la vida, si no hay intencionalidad llevas 3 años y obtienes un magister no vas a ser jefe, igual me estoy metiendo en la bola, pero es algo intencionado una planificación o algo como

Moderador: lo que pasa que en otras organizaciones, se va preparando en el fondo a las personas que podría llegar a remplazar al jefe, cuando en el momento que el jefe renuncie o se valla, hay vas bajando la brecha vas desarrollando la carrera, claro nosotros no tenemos esa condición acá, por eso va la pregunta

P6: por lo menos mi apreciación es negativo porque no hay desarrollo de carrera, como lo veo o como lo planifico estratégicamente de más de 2 años, en el corto plazo si pero la vida no es de corto plazo

P3: si yo coincido con P6 es un tema de la estructura

P6: y no somos malos no es eso, lo más probable también es que hay muy pocas jefaturas, si a ti te gustaría que hagas un magister y de aquí a 5 años haciendas a grado 5 eso te gustaría

P4: sipo saber o conocer que no existe otra posibilidad también hasta aquí llegaron pero transparentarlo, saber que te quedas con esos criterios y decir a yo me quedo como ingeniero a la área técnico económico y sé que puedo llegar acá, a ya si es una variable si pero te embolinan la perdís

P6: claro si cumples con ciertos requisitos o ciertas metas pueden ascender a algún grado u otro grado no se

P3: eso igual está en la política de movilidad interna del año pasado en ese tipo de cosas pero efectivamente hay otras variables que hay que considerar como la defensa institucional, porque uno quisiera igual dar siempre méritos en temas de grados pero la restricción presupuestaria

P6: otras capacitaciones, diplomados

P3: pero trata de hacer institucionalmente

P6: no

P3: financiar un diplomado, postular a un diplomado

P6: no porque los diplomados no son por nivel de desempeño y son porque si se ajusta

P3: no créeme que cuando uno se postula a diplomados, lo más cuando uno se habla con la jefatura pero eso se merece, es la primera variable te lo estoy diciendo yo, si la primera variable es que si una persona postula a un diplomado la jefatura decide si esa persona lo merece o no, si es verdad que muchas veces he visto que han rechazado diplomados solo por el nivel de desempeño pero ojala pudiéramos ayudar a todas las personas para que obtengan esto y lleguen a grado 4 pero hay una serie de restricciones, pero si establecer hasta dónde puede llegar cada cargo porque no todos los cargos son para llegar a grado 4 y es natural que sea así no todos los administrativos pueden llegar al grado 9 por que no se puede no más, entonces es como saber a ante mano

P4: lo que concuerdo contigo es que debiera existir una carrera de largo plazo con esos criterios

P5: o por lo menos que allá una estructura de desarrollo de carrera

P1: claro como de aquí a 5 años puedas hacer esto, hay un cupo así, puedas optar a estas cosas, magister no se pueden financiar pero diplomados o cursos de perfeccionamiento puedas optar

Moderador: bueno esas son las preguntas solo haría una final si es que ha quedado un tema en el tintero, otro tema que les parezca relevante de conversar respecto de cómo trabajar en la JAC o como la JAC serie un lugar más atractivo o mejor para trabajar

P3: en mi caso la evaluación que puedo hacer de la JAC es positiva, a mí me gusta trabajar acá con P7 lo conversamos que es una cosa cuando uno empieza a mirar para el lado darse cuenta acá es súper, yo trabaje en la secretaria de transportes y en el Sename entonces he comparativamente esto es como el paraíso, punto uno el sueldo comparando con el resto del mercado son en general súper buenos no sé si tanto en algunos cargos quizás en el mundo privado porque ya hablamos que en el mundo público tiene ciertos techos pero en el sector público son súper bien evaluados, tengo grado 4 y no sé si estando trabajando en la secretaria de transportes estaría en ese grado, eso sería mi punto de vista y conversando con mis otros colegas hablando temas

de flexibilidad horaria y otros temas acá es una realidad, muy pocas veces me han dicho oye hay una reunión quédate otro rato y sobre todo después que tuve guagua es casi sagrado que las pobres madres se tienen que quedar ahora, no tienes que ir a dejar a tu hijo al jardín, igual súper consiente en eso y hasta te colocan las reuniones

P4: pero eso depende mucho de las personas

P3: ero en otras instituciones eso no les importa nada si tienes 100 hijos enfermos te tienes que quedar igual, tu tienes que cumplir tu horario, si te tienes que quedar más horas te tienes que quedar, vez con guagua de 6 meses, tu señora entro a trabajar cuando tu guagüita tenía 2 meses y medio, y tuvo que haber vivido algo igual, y por ultimo algo que valoro mucho de la JAC es su ambiente laboral, entre otras instituciones la gente que tiene problemas o cahuines pero aquí creo que existe que para es fundamental que es el respeto, el respeto transversal hay gente que es irrespetuosa acá y en cualquier servicio, no sepo con la secre, con la señora del aseo con Jaime, con David y todos es una relación súper respetuosa, yo jamás me he sentido pasada a llevar y tampoco la gente se siente con el derecho de ningunear a otra persona por que lleva menos tiempo y es más joven, y tiene menos experiencia porque no es jefe, porque es pollo, porque es medio callado, yo siento a veces que la gente se siente con el derecho de faltar el respeto quizás algunas personas han considerado que yo se los he faltado porque es más sensible que otra porque he hablado en tono más pesado, porque no soy la más simpática, pero en general he tratado de hacerlo con respeto yo opino lo mismo porque en general mis compañeros de trabajo hay un ambiente tranquilo, ósea de hecho con Davis hablamos a mí me sorprendió el trato que tiene ustedes en la JAC, ósea allá hay milicos y obviamente una secre, un abogado x igual que el general, porque está claro como por su estructura mental (risas)

P1: estructura mental (risas)

P4: es que si tú eres militar y no tienes estructura mental eso es subjetivo pero eso es súper valorable

P3: hay varios problemas personales que a veces tienen entre compañeros con la jefatura y todo, yo creo que sí pero son temas puntuales que con el tiempo han ido disminuyendo, y yo que he trabajado en otros lados creo acá es muy pero muy poco en relación a lo que tuve en otros lados que era a grito pelado entre jefes con el resto de su equipo, entre los profesionales del equipo entonces yo valoro esas cosas; independiente de otras cosas s me piden eficiencia termino en dos

minutos no se po como que no le hablo a nadie, impediendamente me gustaría como fuera de lo que podemos tener, así que por eso considero que es un buen lugar y llevo tanto tiempo, y desde que fui mama valoro mucho más la forma de funcionar en la JAC

Moderador: gracias, alguien más que quiera agregarle un comentario final

P3: la P1 no hablado (risas)

P1: no si yo igual lo encuentro bueno, tambien encuentro que hay un muy buen ambiente laboral y de eso igual me he dado cuenta es porque es real, yo lo encuentro bueno acá en mi caso en particular es como yo estoy en facilitación puedo hacer tareas de distintos lados y tener una comunicación muy directa con los jefes, es verdad que uno de repente va a preguntar puras tonteras pero cuando yo no entiendo voy a preguntar 80 veces y como que no me importa nada, le voy a preguntar a mi jefa la Pamela y si no la encuentro le voy a preguntar demás, y cuando tengo las presentaciones voy con el computador care palo a preguntarle a Jaime entonces por eso creo que hay una comunicación súper horizontal lo encuentro bueno en todo caso

P6: lo que estaba comentando es que en relación a mis compañeros es si entras a las 9 y salgo a las 6, salgo a las 6, muy puntuales me he quedado hasta las 9, pero eso es que existe un compromiso por la JAC, así que a lo que voy es que gracias a la JAC es la autonomía que tengo en mi puesto, punto de vista digo para ver las cosas estratégicas y tener acceso a todos los funcionarios y yo la valoro porque nunca había visto tanta autonomía, tercero muchos se dan a confundir que le hacemos la pega a LAN o a otros pero somos un servicio público, así que eso nosotros tenemos que visibilizarlo más que gracias a nosotros más gente pueda volar, yo para convencer a alguien que venga a trabajar acá le diría eso que hay un propósito público y tengo que decir algo negativo es la falta de desarrollo de carrera, es como decir lo bueno que tenemos y algo malo que tenemos que podríamos mejorar

P7: no pero a mí me ha gustado mucho eso del ambiente laboral, es que buen ambientes entre los pares y que había una diferenciación muy grande de los que éramos abogados y los junior junior los que estaban haya abajo, están los abogados junior, abogados sénior, pero todos eran iguales, pero los socios sénior eran súper más arriba como los dioses no les podías hablar, las secretarias estaban como por un más bajo y las señoras de aseo aún más abajo, te puedo decir que el 85% de los abogados no sabían cómo se llamaba, pero de verdad sub valoraban el trabajo de otras personas y siento que acá eso no pasa, sin perjuicio de

donde antes yo trabajaba porque es una oficina reconocida en el mundo de los estudios jurídicos, y allá preguntarle más de dos veces lo que tenías que hacer a tu socio era olvídate no te habrían la puerta, pero acá en JAC tu puedes preguntar las veces que quieras

Moderador: bueno siendo las once con un minuto, les agradezco mucho que estén aquí, bueno pero de todas esas recomendaciones, independiente que sea un problema personal se va tratar de verse reflejada en lo laboral, así que muchas gracias.