

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder/ TESIS

Código del Trabajo: R8

Generación de estrategias de desarrollo de Talento Humano del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFÍN, para la promoción y retención de los funcionarios con alto potencial

Natalia Lucia Torres Peña ^{1*}, Lida Viviana Cuellar Chinchilla ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración de empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Tutor, Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: torres_n@javeriana.edu.co

Abstract:

The retention and promotion of talent is a very important factor for companies. This leads to uncertainty and annoyance due to talent leaks. Thus, a diagnosis of the company's conditions is established, along with a literature review, and a proposal is made. For this, information collection tools are used, such as: a survey of all employees, interviews with deputy directors and heads of the entity, and a focus group with professionals and assistants, regarding the elements associated with processes of permanence and growth in the company and in relation to the particularities of each one. It was established that, although they are not fully known, the benefits are considered valuable and have a good perception among employees. This allowed us to have tools to generate a strategy proposal for the retention and promotion of talent within FOGAFIN, based on better communication of the benefits plan, as well as refinement of the offer so that it is more comprehensive and pertinent.

Keywords: Human Talent, Organization, Process, Development

Resumen:

La retención y promoción del talento es un factor de gran importancia para las compañías. Esto lleva a que se presente incertidumbre y molestia por fugas de talento. Así las cosas, se establece un diagnóstico de las condiciones de la compañía, junto a la revisión de literatura y se plantea una propuesta. Para esto se recurre a herramientas de recolección de información como: encuesta a todos los funcionarios, entrevistas a los subdirectores y jefes de la entidad y grupos focales a profesionales y auxiliares respecto a los elementos asociados a procesos de permanencia y crecimiento en la compañía y en relación con las particularidades de cada uno. Se pudo establecer que, aunque no son conocidos en su totalidad, los beneficios son considerados como valiosos y cuentan con una buena percepción entre los funcionarios. Esto permitió tener herramientas para generar una

propuesta de estrategia para la retención y promoción del talento al interior de FOGAFIN, basada en una mejor comunicación del plan de beneficios, al igual que depuración de la oferta para que sea más abarcante y pertinente.

Palabras claves: Talento Humano, Organización, Promoción, retención

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

El Fondo de Garantías de Instituciones Financieras – FOGAFÍN es una autoridad financiera adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, creada para proteger los ahorros de los colombianos depositados en bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, sociedades especializadas en depósitos electrónicos (SEDPEs) que, por obligación, se hallan inscritos en FOGAFÍN. (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, 2022).

FOGAFÍN fue creado en 1985 para encarar la crisis financiera que por esa etapa afectaba al territorio. Años más tarde, FOGAFÍN tuvo un papel fundamental en la solución de la crisis financiera que ocurrió a fines de la década de los noventa, aplicando el programa de salvamento gubernamental Nacional para atender los esfuerzos de los establecimientos de crédito y ahorro del sistema financiero. En la actualidad, con domicilio en Bogotá, la entidad cuenta con 107 cargos de planta, 5 pasantes universitarios y un cargo temporal. (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, 2022).

En primera instancia, el Fondo trabaja bajo lineamientos dictados por la Junta Directiva de la entidad, conformada por: el Ministro de Hacienda y Crédito Público, el Gerente General del Banco de la República, el Superintendente Financiero de Colombia y 2 personas independientes designadas por el Presidente de la República, una de las cuales por lo menos es del sector privado (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, 2022).

De esta forma, bajo los lineamientos de la Junta Directiva se encuentran el Director de la entidad, funcionario público de libre nombramiento y remoción del Presidente de la República, quien es el representante legal de la misma y 4 subdirecciones, asignados a las 4 subdirecciones en las que se divide la entidad, dos subdirecciones misionales y 2 subdirecciones administrativas.

La Subdirección de Gestión de Activos tiene como propósito administrar los portafolios y demás activos a cargo de FOGAFÍN de acuerdo con los objetivos del Fondo y las mejores prácticas internacionales. La Subdirección de Mecanismos de Resolución tiene como propósito propender por: a) el desarrollo e implementación de los mecanismos de resolución previos a la liquidación de una entidad financiera y el seguimiento a las liquidaciones; b) el desarrollo y operatividad del sistema de seguro de depósitos; c) el seguimiento al sistema financiero, las entidades aseguradas y la realización de simulacros de intervención. La Subdirección Financiera y Operativa tiene como propósito Garantizar la integridad y disponibilidad de la estructura operativa de FOGAFÍN contribuyendo al cumplimiento eficiente, oportuno y sostenible de sus Objetivos y Misión. Y por último la Subdirección Corporativa, centro esta investigación y la cual tiene como propósito generar las estrategias jurídicas para garantizar el cumplimiento a las disposiciones legales que rigen la actividad del Fondo, definir las estrategias de recursos humanos de acuerdo a las políticas y necesidades del Fondo, asegurando la generación de un ambiente de bienestar integral que garantice la productividad

de las diferentes áreas y de cada uno de los funcionarios, garantizar la debida atención a los usuarios que formulen peticiones, solicitudes, quejas y reclamos, garantizar la correcta gestión de proyectos de la entidad, bajo el estándar adoptado, para la cabal ejecución de planes, programas y proyectos requeridos para el cumplimiento de las funciones de la entidad en los ámbitos financieros, estratégicos y operativos de acuerdo con la normatividad vigente en la materia.

1.2. Dimensión del área de practica

El área de Talento Humano de FOGAFÍN hace parte de la Subdirección Corporativa y es en este dónde se vela por el desarrollo y bienestar de los funcionarios del Fondo. Esto se lleva a cabo mediante la formulación de políticas y actividades que usualmente se articulan con los procesos y objetivos estratégicos de la entidad.

El equipo del Departamento de Talento Humano - DTH se encuentra conformado por cinco funcionarios de planta, los cuales están liderados por María Paula Díaz Cañón. Este se encuentra conformado por 3 especialistas y 1 analista encargados del manejo de nómina, proceso de reclutamiento y selección, procesos de bienestar, salud y seguridad en el trabajo y capacitación.

Este departamento se denomina transversal porque cuenta con un relacionamiento continuo y permanente con las otras áreas del Fondo, además, se comunica con todos los funcionarios de la entidad. Esta entidad trabaja por sus funcionarios promoviendo condiciones óptimas de salud y seguridad, por eso, por varios años consecutivos se ha obtenido calificación del 100% en el cumplimiento del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo con los estándares mínimos establecidos en la Resolución 0312 de 2019. (Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, 2022).

1.3. Diagnóstico del área

Para la realización y profundización del diagnóstico, se acude a una herramienta de análisis como es el DOFA del Fondo, enfocándose principalmente en el Departamento de Talento Humano.

(Ver Tabla 1 y 2) El DOFA es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas presentes en la entidad, esto se realizó a partir de la información suministrada por personas del Departamento de Talento Humano.

Tabla 1.

Matriz DOFA – Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
FOGAFÍN cuenta con un plan de capacitación estructurado, fuerte y que busca ser llamativo para los funcionarios.	No se cuenta con planes de relevo para los cargos denominados críticos al interior del Fondo, como los de jefes.
Existe gran variedad beneficios para los funcionarios como lo es la póliza de salud, prima de vacaciones, modalidad de teletrabajo,	No se cuenta con una cultura organizacional definida e impartida a los funcionarios.

convenios de libranzas, así como la participación en el plan de Bienestar.

Existe una política de compensación aprobada y conocida por los funcionarios del Fondo.

No se encuentra definida la marca empleadora del Fondo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.

Matriz DOFA - Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Revisión de los beneficios actuales y asignarlo según su naturaleza de calidad de vida, beneficio o reconocimiento.	Fuga de talento con conocimientos específicos en temas que le impidan al Fondo alcanzar sus objetivos.
Mejoramiento del programa de reconocimientos como por ejemplo homenaje de antigüedad o la evaluación de desempeño.	Mala percepción por parte de los funcionarios frente a las políticas de Talento Humano, por desconocimiento de estas.
Fortalecimiento al proceso de incorporación e inducción.	Falta de evidencia de retorno de la inversión realizada por el Fondo en la capacitación de los funcionarios.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se presentan las estrategias que se desarrollaron a partir del cruce de las diferentes acciones, actividades y problemáticas planteadas en la matriz DOFA (Ver Tabla 3 y 4).

Tabla 3.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Fortalezas, Oportunidades y Amenazas

ESTRATEGIA	FORTALEZAS	Y	ESTRATEGIA FORTALEZAS Y AMENAZAS
OPORTUNIDADES			
Presentar a los funcionarios el plan de capacitación como un beneficio adicional.			Establecer un ente motivador para que los funcionarios del fondo, una vez participen en el plan de capacitación, tenga el interés y el deseo de continuar en este, sin dejar atrás la posibilidad de en un futuro no muy lejano seguir adquiriendo nuevo conocimiento.
Generar conciencia en los funcionarios del fondo sobre la importancia y lo valioso que es para el fondo contar con cada uno de ellos como su recurso humano.			Generar campañas de comunicación que permitan a los funcionarios conocer las políticas de talento humano, así como la razón de estas. Esto mediante los beneficios con los que cuenta el fondo.
En el fortalecimiento del proceso de incorporación e inducción, generaría motivación conocer con claridad la política de compensación que ya está establecida.			Generar herramientas de concientización a los funcionarios sobre la importancia de adquirir capacitación constante, así como incentivar en los funcionarios la responsabilidad unida a lealtad de

retribuir esta inversión realizada en su capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.

Análisis DOFA - Estrategias Interrelacionadas: Debilidades, Oportunidades y Amenazas

Estrategia Debilidades y Oportunidades	Estrategia Debilidades y Amenazas
Generar un plan de relevo donde se resalten y especifiquen los beneficios que ofrece la entidad a sus funcionarios.	La fuga del talento es una situación que, aunque no se puede erradicar, se puede mitigar, es por esto por lo que mediante la elaboración de planes de carrera se podrá generar un mayor interés en los funcionarios por mantenerse en la compañía.
Definir la cultura organizacional, contando con la opinión de los funcionarios, basándose y enfatizando en los grupos de beneficios como parte fundamental de la cultura FOGAFÍN.	La cultura organizacional se encuentra de la mano con las políticas de esta, por lo que es de vital importancia la clarificación de una cultura organizacional donde se exprese la importancia de conocer las políticas, expresando la importancia de generar los espacios para la resolución de aquellas dudas que se generen tras la presentación de dichas políticas.
Al contar con un proceso de incorporación en inducción que requiere mejoramiento constante, es importante generar espacios de escucha a los funcionarios para incluir en este aquellas herramientas y procesos que son considerados necesarios sin perder esa marca empleadora que se busca desarrollar.	Mediante la definición de la marca empleadora, establecer herramientas que permitan la establece un retorno a la inversión realizada en el Plan de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la información presentada anteriormente, se plantean y establecen posibles estrategias para cubrir y tratar aquellos factores que frenan un poco los procesos de la entidad. Sin embargo, se considera de vital importancia identificar o en términos generales darle una priorización a los elementos que requieren atención inmediata, esto con el fin de progresivamente, cubrir todos los aspectos para una mejora continua al interior del Fondo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el pasar del tiempo se han ido generando herramientas que permiten la unificación, estandarización y prevalencia de la esencia de las compañías. Sin embargo, conceptos como Cultura Organizacional, Marca Empleador, Plan de Capacitación, programa de beneficios y otras políticas internas, son terminologías que se escuchan frecuentemente, pero muy pocas personas conocen el verdadero significado de estas y mucho menos su importancia.

La esencia de muchos de los conceptos mencionados anteriormente no es conocida ni por los funcionarios del Fondo, ni por la población colombiana, es por esto por lo que en muchas ocasiones

se posterga la creación, aplicación y comunicación de dichos procesos y herramientas que se consideran importantes para el desarrollo de la empresa. Debido a la ausencia de políticas internas relacionadas con Talento Humano, no se ha logrado definir, aceptar y direccionar la información para todos los miembros de la organización y es así como se plantea la realización de cambios.

Es habitual escuchar que las compañías en su interior tienen la intención de realizar algún tipo de cambio modificación o mejora, sin embargo, este concepto se denomina bastante ambiguo, ya que se puede relacionar de distintas formas teniendo en cuenta lo escrito en los diferentes diccionarios existentes un ejemplo de esto es «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa», «dar o tomar algo por otra cosa», «asumir una posición, curso o acción diferente» (Real Academia Española, ~ 2011; Mariam Webster, 2011), hasta otras definiciones como «la alteración del status quo» (Hodge, Anthony y Gales, 1996, p. 338), «hacer cosas diferentes» (Robbins, 1993, p. 668) o simplemente como el movimiento que se evidencia de un sistema a otro.

Al remitirse al contexto organizacional, el concepto presenta la misma confusión. Asimismo, es importante afirmar que el cambio no debe asumirse en las organizaciones como evento, por el contrario, debe ser entendido a manera de fruto del proceso continuo que se desarrolle de forma ordenada, pero manteniendo la posibilidad de tener giros inesperados en situaciones que no estén previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono y Kerber, 2010). Cuando las empresas se ven enfrentadas a una alteración, esto es debido tanto a causas internas como externas, es decir, a nivel externo se puede relacionar con tendencias de mercados modernas, nuevos consumidores, nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, competidores actuales, evolución de la sociedad en relación con los estilos de vida, maneras de pensamiento globalización y el desarrollo de sistemas de comunicación e información, entre otros, que requieren de un nuevo estilo de dirección de las compañías.

Un ejemplo de lo anterior se presentó cuando la empresa productora de las BlackBerry dejó de ser la compañía más importante del mundo en la elaboración de teléfonos inteligentes, a convertirse en una guía de empresas que pierde su posicionamiento de líder y su participación dominante del mercado debido a causas externas, las cuales no son controlables. Las políticas internas deben estar relacionadas con el desarrollo de la organización, la visión de la dirección, los cambios generados en la estructura, los procesos, las estrategias competitivas o las circunstancias, funcionamiento de su alianza, estas decisiones generan variaciones que pueden tener impactos tan profundos como los que se dieron con los ajustes internos y la sucesión en los niveles directivos en Xerox (Tsiantar, 2006; Byrnes y Crockett, 2009).

Como se mencionó anteriormente, FOGAFÍN cuenta con una gran variedad de estrategias, en especial aquellas relacionadas con la promoción y retención del talento, esto se debe relacionar con múltiples factores, de los cuales se puede mencionar el hecho de que no se conoce la manera mediante la cual realizar este proceso. Así como, la compañía se puede considerar en algunos casos pequeños, por lo que de cierto modo genera incertidumbre en la forma de ejecutar los procesos mencionados anteriormente. Otro factor que puede afectar la retención del talento es su edad generacional, ya que según lo planteado por Portafolio en 2019, los denominados "millennials" no están felices con su trabajo y esto lo relacionan directamente con el estilo de vida que llevan los jóvenes porque es bastante evidente que el estilo de vida de estos presenta diferencias en relación con el de las generaciones antecesoras.

En esos procesos de retención, más allá de la búsqueda de permanencia de personal en general, las organizaciones esperan que aquellas personas que se identifiquen como “de alto potencial” entendido como aquellos que poseen capacidades, e identificación sólida con la compañía, se interesen por el desarrollo de una carrera con progreso sostenido en el tiempo, y pueda conservarse este recurso para beneficio de la organización y la consolidación de ese potencial entre los empleados. Por todo lo anterior, se plantea como pregunta problema la mencionada a continuación. ¿De qué modo el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, generará nuevas estrategias relacionadas con el desarrollo de Talento Humano de la empresa con alto potencial?

3. JUSTIFICACIÓN

La gestión del talento es una de las tareas más importantes relacionadas con los recursos humanos, para esto en cualquier organización sin importar su objeto o forma, existen políticas y protocolos de actuación frente a la posibilidad de que se presenten diferentes acontecimientos. Las políticas de gestión del Talento Humano son una organización de tipo administrativo para los miembros de las organizaciones, es decir, presentarán regulaciones que se implementarán basadas en la normativa por la cual se rige la empresa con una finalidad de mejoramiento. Las políticas en todas las organizaciones son diferentes y van relacionadas con la filosofía, esencia y naturaleza de cada una de ellas, así como las necesidades que estos presentan.

Es por esto por lo que, existen gran variedad de políticas que se relacionan con la gestión del Talento Humano, de las cuales se puede resaltar la política de toma de decisiones, política de selección de personal, política de desarrollo, política de análisis, por último, pero no menos importante las políticas internas en las cuales se enfocará esta investigación.

Estas políticas son un reflejo del clima laboral de la compañía, es decir, es la razón por la que todas las empresas presentan mejoras enfocadas especialmente en los colaboradores, cómo puede ser la política de abuso de sustancias, código de vestimenta, usos de la computadora, cultura organizacional, marca-empleador, propuesta de valor, rutas de carrera, planes de sucesión, planes de comunicación, entre otros.

Como se mencionó anteriormente y luego de realizar el proceso de diagnóstico en la compañía, especialmente en el departamento de Talento Humano, se logra identificar la falencia de algunas de las políticas internas que se consideran más valiosas y que se encuentran relacionadas especialmente con la cultura organizacional que se quiere mostrar y transmitir al interior de la organización.

Para cualquier organización es fundamental tener en cuenta sí la retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente la apreciación de los niveles más altos de dirección, esto debido a que es extraño encontrar compañías que se ocupen no solo de las necesidades básicas de sus colaboradores y sus salarios, sino que tengan en cuenta que estos tienen necesidades relacionadas con su estabilidad física y emocional.

La promoción del Talento Humano y su realización es como un bien social en torno a la sostenibilidad de las instituciones formales, esto se puede lograr mediante políticas, el programa general de formación de gerentes administradores, innovación tecnológica y creatividad. Cerna (2004, p. 11) menciona que “las técnicas de administración o promoción del Talento Humano del

personal impactan en la productividad y el desempeño”. Es por ello por lo que se debe tener en cuenta y darle prioridad a este factor. Asimismo, recomiendan para promocionar el talento en las organizaciones utilizar herramientas como coaching, mentoring y empowerment, siempre con un enfoque, aspectos de liderazgo, cultura y desarrollo organizacional del recurso.

Las organizaciones son creadas a través de un pensamiento relacionado con las visiones de las personas, son los individuos y sus conocimientos, habilidades y recursos quienes dan forma a una idea de negocio que luego construirán una organización, con una misión y objetivos específicos, es por esto por lo que la base y la proyección de las organizaciones depende de la potencialidad y calidad de su Talento Humano. Debido a esto, el desarrollo y la promoción de dicho talento se constituye en un objeto de estudio fundamental para las ciencias administrativas que con el pasar del tiempo han tenido y seguirán teniendo gran atención por parte de expertos en el campo, pues constantemente se van generando modelos y estrategias al interior de las organizaciones, y éstas tienen influencia directa en los paradigmas bajo los cuales se orientan los procesos de liderazgo, motivación, satisfacción así como los elementos que aportan valor a la gestión organizacional.

Partiendo de lo dicho por Chiavenato (2019, p.440) “desde el punto de vista de la administración de personas, la organización es aquella que no solo consigue captar y aplicar de forma conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene satisfechos o a largo plazo dentro de la organización.” Es importante tener en cuenta que la retención de personas requiere prestar atención a algunas circunstancias, entre las cuales podemos resaltar los estilos administrativos, las relaciones con los empleados, los programas de higiene y seguridad en el trabajo que aseguran la calidad de vida dentro de la organización. Los procesos requeridos para la retención de personal buscan mantener los participantes satisfechos y motivados, así como asegurar las condiciones de todo tipo para que permanezcan en la organización y generen un compromiso con la misma.

Siguiendo con lo mencionado por Gualavisi y Oliveri en la antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina es crucial tener en cuenta que basándose en algunos argumentos un trabajo a largo plazo incentiva a los empleados a capacitarse y a mejorar habilidades a su vez incentiva a las compañías a invertir en la capacitación de sus empleados lo cual incrementa la productividad laboral y permite a los trabajadores acceder a mayores salarios o ser promovidos, sin embargo, esto es debatido por los argumentos de que una antigüedad de largo plazo puede ser un indicador de rigidez en los mercados laborales por lo que sería complicado realizar cambios en el volumen y composición de la fuerza laboral, que al final se traduce en la reducción de la productividad frente a la incapacidad de adaptación al ciclo económico.

Pero más allá de la promoción del talento en sí mismo, es inevitable pensar en el valor que tiene para una organización la promoción del mejor talento posible, de forma que, como lo describe Barquera en su artículo de 2018, se conviertan en los responsables futuros del éxito de la organización, a partir de ser esas piezas clave que aportarán valor a la organización a partir de poner en consonancia, sus habilidades, conocimientos y capacidades, con los intereses futuros en la entidad en la que se desempeñan. Identificar estos funcionarios de forma oportuna y trabajar en su progreso como una inversión a futuro es una ruta valiosa y ganadora hacia el éxito.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Generar una estrategia de desarrollo del Talento Humano del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras - FOGAFÍN para la promoción y retención de los funcionarios con alto potencial.

4.2. Objetivos Específicos:

4.2.1. Realizar un diagnóstico de los procesos de Talento Humano relacionados con la retención y promoción de los funcionarios de FOGAFÍN

4.2.2. Conocer la percepción de los funcionarios de FOGAFÍN en relación con los procesos de desarrollo del Talento Humano.

5. MARCO TEÓRICO

Es importante tener en cuenta que con el pasar de la historia la humanidad ha desarrollado diferentes tareas o labores donde se puede ver la participación de los grupos de personas, los cuales con el pasar del tiempo requieren tener una organización para llevar a cabo dicha tarea signada y cubrir las necesidades que se plantean por la comunidad.

Es de esta forma como se establece el concepto de Talento Humano a partir de la segunda mitad del siglo XIX cuando se presenta la revolución industrial, partiendo de la sustitución del personal o capital humano por la automatización o por las máquinas, lo que generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de factores de producción como la mano de obra y el nacimiento de la mano obrera.

A raíz de esto se presentaron grandes cambios los cuales generaron conflictos en la interacción entre el empleador y el empleado, el clima gremial perjudicaba las condiciones de salud física y mental, de este modo es como los componentes del trabajo afectaban la productividad, es por esto que las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron secretarías de bienestar esto es lo que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar factores que se presentaron en la época (Barley & Kunda, 1992 citados por Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). Luego de esto se desarrolla la administración científica o taylorismo, por el cual inician cambios significativos, ya que se genera la estandarización del trabajo y procesos de control enfocados en realizar estudios de tiempo y movimiento, además se visualiza la importancia de los procesos de selección con métodos denominados estructurados actividades de entrenamiento en las tareas que se deben realizar, definición de salarios y la aplicación de la psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en la labor dando con esto el origen a la administración de personal.

Tras este enfoque, el cual estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se empieza a evaluar la eficiencia de este, es decir que se alcancen las metas que se propusieron en relación con costos de producción mínimos y tras esto surge la estandarización de los procesos limitando la iniciativa creatividad y autonomía por parte del trabajador. Asimismo, se generaron situaciones que se fueron modificando el Talento Humano, esto debido a primero el fracaso del libre mercado por lo que el Estado entró a reglamentar las relaciones económicas y laborales, además se reconoció que

había un conflicto entre empleado y empleador, llevando una dinámica de dominio en áreas como relaciones industriales.

Con base a Calderón, Naranjo & Álvarez (2010) simultáneamente a estas situaciones surge la escuela de relaciones humanas, la cual busca reducir tanta racionalidad en el entorno de las empresas y valorar más los sentimientos como punto de partida a la motivación personal, intentando encontrar no solo reemplazar las necesidades primarias sino además el razonamiento colaboración y autorrealización.

Es por esto por lo que el área de Talento Humano debía centrar sus esfuerzos no solamente en mejorar las relaciones entre empleado y empleador, sino plantear objetivos que permitan generar en los colaboradores sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, generando una mejora en la productividad. Debido a los avances tecnológicos y apertura de nuevos mercados se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones junto a su cultura con el fin de mantenerse y alcanzar las metas que se plantea. En este sentido, Talento Humano debe apoyar a las directivas de la compañía para cumplir objetivos, lo cual generó la necesidad de llamarlo gerencia de recursos humanos, quien debía iniciar el desarrollo de tareas en gestión del cambio en cultura organizacional y desarrollo de capacidades organizacionales en el fomento de la práctica de mejores rendimientos y entrenamiento intercultural este dicho por Calderón, Naranjo Álvarez (2010).

Tras esto se dio finalmente la profesionalización del proceso de Talento Humano, el cual está orientado al uso de indicadores de gestión que aporten al proceso del negocio y al logro de los resultados establecidos. Este es un rol estratégico que debe cumplir y ser activo, ya que debe estar desde el inicio implementando, controlando y verificando la estrategia de la organización. Asimismo, es importante realizar prácticas que apoyen la profesionalización del área como los servicios compartidos, la contratación de outsourcing e incluso el acompañamiento que se debe realizar en los procesos de reestructuración y reubicación del personal, todas estas tareas hacen que sea indispensable en todas las etapas, procedimientos y procesos, que se gestionen al interior de la organización, ya que aportan valor y se alinean con los objetivos, lo que hace que se conviertan en el área asociada a estrategia. La gestión del Talento Humano constantemente debe aceptar retos con base a los cambios que se están generando en los entornos en los cuales se desenvuelve la organización, es decir mundial, concepción de la empresa y gestión empresarial.

Sin embargo, existen conceptos que se deben tener en cuenta durante el desarrollo del proyecto, ya que se encuentran directamente relacionados con el departamento de Talento Humano, entre los cuales podemos resaltar el desarrollo humano, que es el proceso mediante el cual un país, un área geográfica, utiliza algunos recursos económicos para mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos generalmente lo hacen mediante la creación de condiciones que satisfagan las necesidades básicas de las personas y respeten sus derechos humanos básicos. Al igual que Talento Humano, según lo planteado por David Watkins (1998) es aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización. Así como la gestión del Talento Humano, es un conjunto completo de procesos organizacionales diseñados para atraer, administrar, desarrollar, motivar y retener empleados. En otras palabras, la práctica se basa en lograr mejores resultados comerciales a través de la cooperación de cada empleado, lo que lleva a la ejecución de la estrategia, el desarrollo profesional de los colegas, el acercamiento a las personas y el logro de las metas organizacionales.

Al enfocarse en la retención del talento o personal que se encuentra definido como una herramienta estratégica que las organizaciones utilizan para retener a los empleados valiosos. Esto es claramente descrito cuando se afirma que *“Aquellos que se destacan por tener habilidades sobresalientes, ambición, una rica personalidad, carisma o potencial para el liderazgo, que tienen una visión de las cosas abstractas y ven más allá de lo básico, son aquellos que las organizaciones quieren desarrollar y retener”* (LosRecursoshumanos.com, Retención del talento humano en las organizaciones, 2019), lo que coincide con la descripción básica de aquellos empleados con alto potencial. Como se ha comentado en otras ocasiones, los empleados son el activo más importante de cualquier empresa. Los elementos de esta estrategia pueden incluir la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Es conveniente tomar en cuenta que la relación laboral entre las organizaciones y las personas que la componen, y el interés que se despierta por permanecer en esa relación, va más allá del intercambio de dinero por trabajo. Holguín y García lo describen de la siguiente forma: *“Para implementar las prácticas de retención del talento humano es fundamental tener presente que las personas están dentro de la organización no solo por dinero, sino por una satisfacción con la relación laboral. Para las personas existen algunos incentivos indispensables para perdurar en una organización. Dichos incentivos son: Formación y desarrollo, salario y sueldos acorde a las actividades desarrolladas dentro de la organización, igualdad de oportunidades, planeación de carrera”* (Holguín Peña y García Mafla, 2015)

También se debe mencionar el término fuga de talento, el cual se refiere al fenómeno de personas calificadas que abandonan la empresa y comienzan una nueva vida profesional en otra compañía, a menudo estas empresas son competidoras en el mismo país o incluso en el mismo lugar en el que las personas *“huyen”*. En otros casos, personas con talento acuden en masa a empresas extranjeras en busca de mejores oportunidades y una vida laboral más agradable y de calidad; es por esto que se idean planes de carrera que son programas de formación personal para empleados cuyo objetivo es trazar su carrera y trayectoria de desarrollo de la organización esto se hace en conjunto con la empresa, implica comprender el conocimiento, habilidades, cualidades personales y la experiencia que los empleados necesitan para prosperar.

Una herramienta mediante la cual suele hacerse es mediante el plan de capacitación, es un programa de formación que se considera necesario para su implantación en una empresa. Habitualmente, los programas de formación se controlan e implementan en documentos, donde se documenta a lo largo del año la formación planificada según las necesidades que existen en la empresa. Asimismo, permite identificar cuáles son los empleados denominados *High potential*: Esas personas con alto potencial son consideradas socios en la organización porque tienen una buena preparación, un conocimiento sobresaliente y logran constantemente altos niveles de desempeño. En otras palabras, estos asociados tienen la capacidad de establecer estrategias para lograr altos niveles de productividad en la organización.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de estudio

La investigación presente es de tipo cualitativo teniendo en cuenta lo escrito por Hernández Fernández y Bautista (2014), en este estudio se utiliza la recolección y análisis de datos para perfeccionar y precisar la pregunta de investigación o para revelar nuevas interrogantes en este proceso de investigación.

6.2. Población

Se tiene en cuenta al capital humano de FOGAFÍN el cual está conformado por 107 cargos los cuales actualmente se dividen en forma explícita en la tabla 6:

Tabla 6. *Capital humano 2022*

<i>Capital Humano</i>	<i>No. De personas</i>
Director	1
Subdirector	4
Jefe	14
Administrador de Portafolio / Gestor de portafolio	4
Experto	26
Especialista	26
Analista	14
Asesor	7
Auxiliar / Asistente	5
Conductor / Mensajero	2
<i>Total</i>	<i>103</i>

Fuente: Elaboración propia

Para obtener un impacto y una información más verídica se identificó que la muestra que se debe tener en cuenta para la realización de este proyecto teniendo un margen de error del 20.5% y el nivel de confianza del 95% se debe tomar una muestra de 20 funcionarios los cuales se tomarán de forma aleatoria con base a la disponibilidad para la realización y respuesta de las diferentes actividades planeadas. Sin embargo, en caso de presentarse la posibilidad de que todos los funcionarios sean partícipes del proyecto de este modo se hará.

6.3. Variables de estudio

Las variables que determinarán el rumbo de la metodología serán: la promoción y la retención del talento ya que según Correa (2007, p.149) menciona que "Esto exige una dinámica entusiasta, que permita identificar sus capacidades, habilidades e intereses personales para contribuir de manera innovadora y comprometida a las exigencias de sus empresas", además de la calidad de vida y la

calidad laboral que según Alves, Cierra, Carlos (2013, p.160) “ aumentar la productividad de la compañía” ...“mantener la capacidad de trabajo y reducir la cantidad de faltas”.

6.4. Instrumentos

6.4.1. Fuentes primarias

Se utilizará la información que se recaude por la compañía Human Capital en el proyecto de capital humano estratégico.

6.4.2. Fuentes secundarias.

Se tendrá en cuenta la bibliografía existente, así como la información planteada por otras compañías en sus páginas web.

6.5. Técnicas.

La técnica de recolección de información se basará en entrevistas semi estructuradas a los altos mandos de la compañía, encuestas de calidad de vida a todos los funcionarios del Fondo y del mismo modo generar grupos de funcionarios según su nivel académico y la realizar grupos focales donde exista una variedad de departamento. Esto siempre con el apoyo de las directivas del Fondo, compañeros de área, funcionarios en general y asesores de Human Capital.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

EMPRESA		Fondo de Garantías de Instituciones Financieras - FOGAFIN											
AREA DE PRACTICA		Departamento de Talento Humano											
OBJETIVO GENERAL		Generar políticas de desarrollo del Talento Humano del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras - FOGAFIN para la promoción y retención de los funcionarios con alto potencial.											
		SEMANAS											
Objetivo específico #1	Actividad	Fecha S1	Fecha S2	Fecha S3	Fecha S4	Fecha S5	Fecha S6	Fecha S7	Fecha S8	Fecha S9	Fecha S10	Fecha S11	Fecha S12
Realizar un diagnóstico de los procesos de Talento Humano relacionados con la retención y promoción de los funcionarios de FOGAFIN	Realizar la identificación de la problemática	P											
		R											
	Identificar la herramienta	P											
		R											
	Recolección de la información	P											
		R											
Aplicar la herramienta con la información	P												
	R												
	P												
Generación de actividades a desarrollar	P												
	R												
Presentación de la información	P												
	R												
Objetivo específico #2	Actividad												
Conocer la percepción de los funcionarios de FOGAFIN en relación con los procesos de desarrollo del talento humano.	Realización de entrevistas	P											
		R											
	Realización de grupos Focales	P											
		R											
Tabulación	P												
	R												
Generación de conclusiones	P												
	R												
Propuesta	Elaborar una propuesta de política de retención de talento para Fogafin	P											
		R											

OBSERVACIONES:

P	Planeado o programado.	
R	Cuando se llevó a cabo realmento.	
Fechas S.E.	Corresponde a la fecha de la semana correspondiente	

8. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

8.1. Objetivo específico 1:

Para el desarrollo del diagnóstico de la entidad, se realizaron entrevistas al director, subdirectores y jefes de departamento, con el fin de identificar la percepción de cada uno de ellos en relación con el Fondo en diferentes ámbitos, posteriormente se procedió a realizar un grupo focal,

con el fin de identificar desde los rangos profesionales y auxiliares, que perspectiva existe en relación con su futuro en FOGAFÍN, así como las posibilidades de crecimiento laboral al interior de esta entidad. (Ver Anexos).

De esta gran cantidad de información recolectada se obtuvo como resultado que las personas que están actualmente en FOGAFÍN, se sienten bastante conformes con lo que existe en la compañía, sin embargo, existen propuestas o percepciones que no están generalizadas en la población. Uno de los elementos importantes observados en las herramientas de investigación, es que algunos de los funcionarios llegan a un punto en el cual consideran que no tiene forma de crecimiento, puesto que, es muy poco probable que los jefes o subdirectores dejen su cargo y puedan remplazarlos. Con el pasar del tiempo se ha evidenciado que, los funcionarios de FOGAFÍN tienen una carrera extensa al interior de la organización.

Al momento de identificar la relación de dichos resultados con la teoría, es claro que, para Robbins y Judge (2009), Hellriegel y Slocum (2004), la satisfacción influye de manera fundamental en el manejo del trabajador. No obstante, las correlaciones entre la satisfacción y las maneras de medir la productividad parecieran más débiles que las que corresponden a satisfacción e inasistencias, a satisfacción-rotación y satisfacción-ausentismo. Esto sugiere que se necesita hacer una revisión de los métodos de evaluación de la productividad, o el desarrollo y aplicación métodos de evaluación del personal, debido a que no realizarlo podría resultar en desmotivación de los trabajadores y el surgimiento de tiempo libre social (Barroso, 2007).

La satisfacción no es la que lleva a la productividad, sino que es la productividad la que lleva a la satisfacción (Robbins y Judge, 2009), lo que es congruente con lo encontrado en la investigación, esto indica que una vez que los individuos poseen la posibilidad de ser más productivos, alcanzan niveles de satisfacción más elevados, los cuales a su vez les conducen a ser más productivos desarrollando un círculo virtuoso. No obstante, a grado colectivo, los conjuntos más satisfechos son más productivos y hay menos índices de impuntualidad, rotación y ausentismo, lo que ha podido apreciarse en la correlación entre sus resultados. Debido a esto, las empresas deben tener maneras de medir el binomio satisfacción-productividad, tanto a grado personal como en grupo, que correlacionen poderosamente y que reflejen mejor la verdad, como ocurre con la rotación y el ausentismo.

Sin embargo, en algunas ocasiones la manera de medir la productividad es insuficiente y no refleja la satisfacción del personal, por lo cual no se puede decir que, significativamente, un trabajador más efectivo se encuentre más satisfecho. Al menos con estos indicadores. A pesar de esto, la satisfacción se refleja en la rotación y el ausentismo más que en la manera de medir la productividad, siendo más intenso la interacción satisfacción-rotación, coincidiendo con Robbins y Judge (2009).

Con artefactos e indicadores adecuados, las empresas van a poder disponer de información que les posibilite tomar decisiones antes de que su personal se vaya a otra organización o que falte al trabajo, lo que podría ser más costoso a partir de la perspectiva humana. El resultado va a ser personal más comprometido, menos rotación, menor ausentismo, mejor clima gremial, incremento en la calidad de vida gremial y, desde luego, más grandes ingresos derivados de un mejor servicio a los consumidores.

Con el fin de redondear un poco el proceso hacia la fuga de talento, durante el F Grupo Focal se les preguntó a los funcionarios desde su punto de vista que era lo que fidelizaba a los funcionarios, para esto las respuestas fueron: “Trabajar en una organización altamente posicionada, con un excelente trabajo técnico de calidad y además con labor social. Sentirse en una organización que se preocupa por sus empleados, ofreciendo salarios competitivos, mientras brinda fantásticos planes de capacitación a nivel nacional, internacional y en material de idiomas. El plan de beneficios con el que cuentan y el respeto por el tiempo personal y las jornadas de trabajo de los colaboradores. Del mismo modo, se quiso saber cuáles eran las posibles causas de renuncias en la compañía, de lo cual se obtuvo como resultado: Mayor salario en la competencia, Limitación para crecer en la compañía, ya que es una estructura plana. Mayores beneficios aplicados al momento de vida en otras organizaciones y búsqueda de nuevos retos, aprendizajes y crecimiento profesional.”

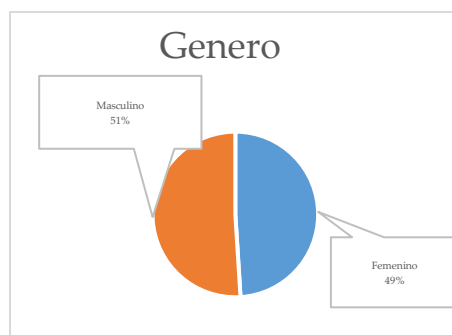
8.2. Objetivos específicos 2:

La forma mediante la cual se conoció la percepción de los funcionarios respecto a los procesos de Talento Humano y beneficios de la compañía consistió en una encuesta aplicada en la plataforma Microsoft Forms, donde se pudo identificar a través de una serie de preguntas los intereses, percepciones y calidad de vida actual de los funcionarios (Ver Anexos). Es importante aclarar que se realizaron de modo anónimo; se convocó a 104 funcionarios, de los cuales 94 respondieron, lo que se traduce en el 90% de la población, el 70% de los participantes al interior de la organización hacen parte de algún cargo de tipo profesional.

La distribución de género de los funcionarios encuestados este es bastante equitativo, con esto se dio punto de partida al perfil demográfico general de los funcionarios. Es relevante resaltar que la mayoría de los funcionarios se encuentran en un rango de edad de 31 a 45 años, así como que existe una gran diversidad en relación con el estado civil de los funcionarios, con predominio de personas solteras y casadas. Por otro lado, la formación académica más común entre los funcionarios es el nivel de maestría, el tiempo de permanencia en la institución en un gran porcentaje (58%) supera a los 5 años. Por lo que a pesar de tener identificada una rotación constante en algunos cargos, existe un gran porcentaje de personas que permanecen por un largo tiempo al interior de la organización. Para finalizar el perfil de los funcionarios se quiso conocer sobre los miembros de las familias no habituales, como lo son las mascotas, de lo cual se identificó que el 40% de los funcionarios cuentan con una mascota y 11% presentan interés en tener una.

Ilustración 1.

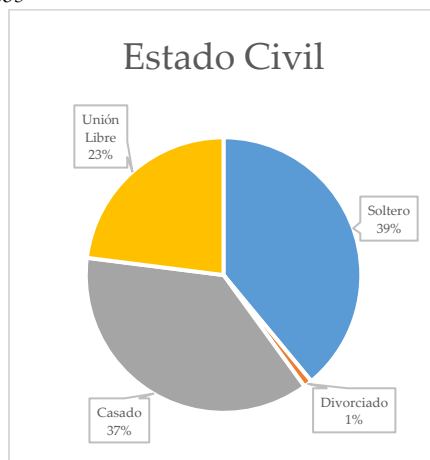
Genero de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2.

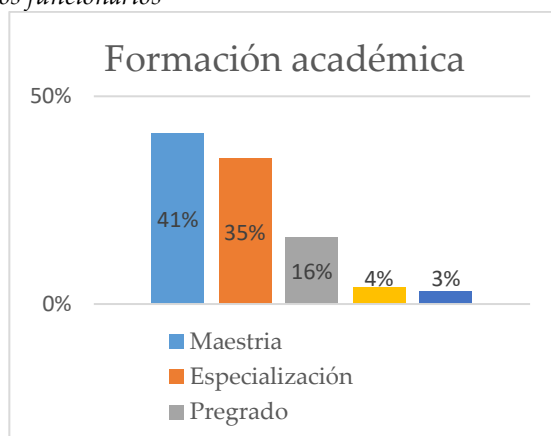
Estado civil de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 3.

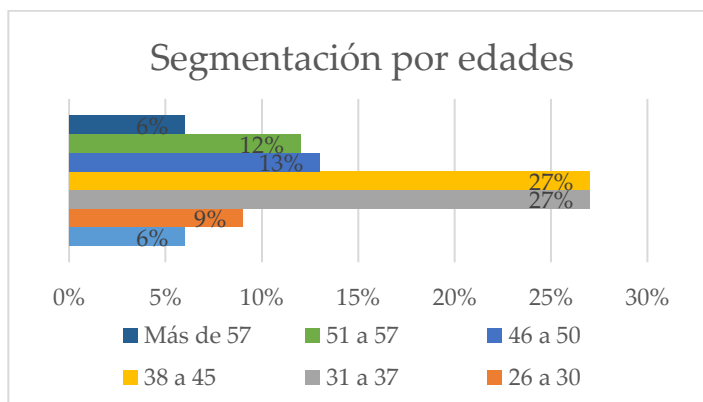
Formación académica de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4.

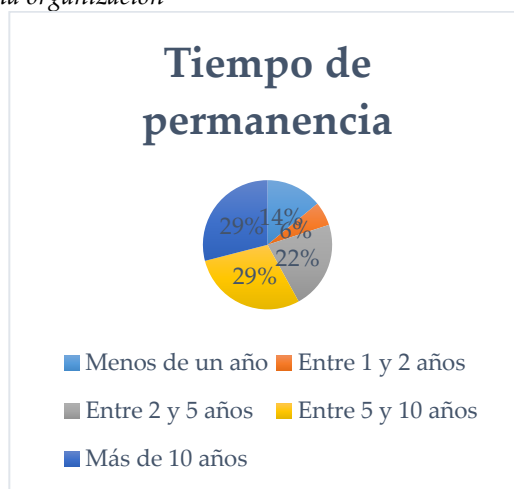
Edades de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5.

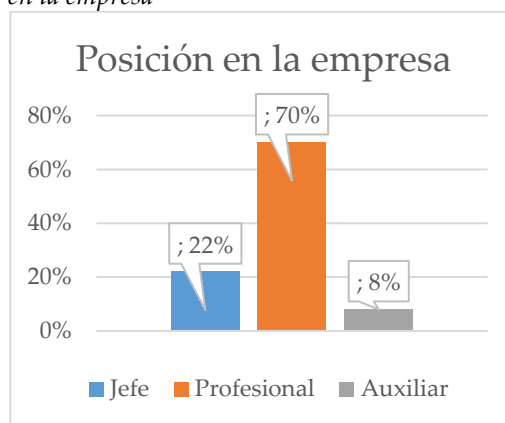
Tiempo de permanencia en la organización



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6.

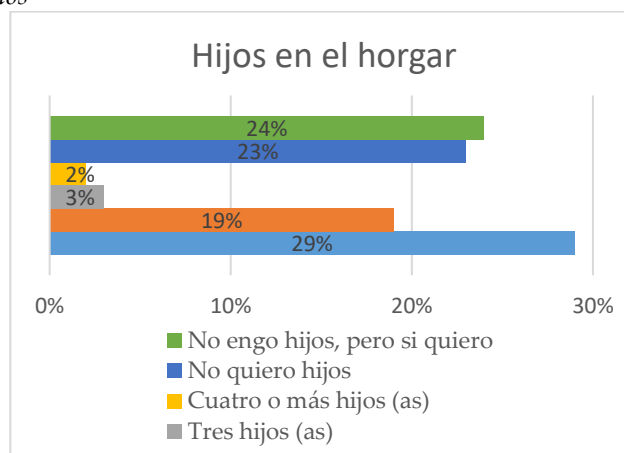
Posición de los funcionarios en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7.

Hijos de los funcionarios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8.

Mascotas en el hogar

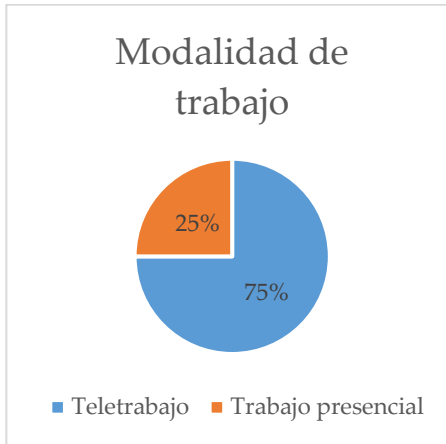
Fuente: Elaboración propia

Pensando en el bienestar de los funcionarios y teniendo en cuenta la implementación de la modalidad de teletrabajo, en FOGAFÍN se quiso entender el punto de vista de los funcionarios al respecto y profundizar en lo que esto representa. Es por eso por lo que se identificó que 75% de los funcionarios encuestados hacen parte de la modalidad de teletrabajo, lo califican como bueno y solo 10 % presentan algún tipo de preocupación con el modelo, entre las cuales resalta la disminución en la productividad, posible cancelación de la presencialidad, cantidad de reuniones programadas, fallas de conectividad y tardanza en solución de estos inconvenientes y equipos con condiciones deficientes. Para los funcionarios, lo que más les gusta de dicha modalidad, es que pueden manejar su tiempo, ahorro en temas de desplazamiento, ahorro de dinero, mayor seguridad, menor exposición de contagio en épocas de pandemia y post pandemia, mayor tiempo para dedicar al hogar, estudios, descanso, actividades de ocio y salud. Así como mayor comodidad, tranquilidad, seguridad, mejores hábitos alimenticios, mayor productividad, agilidad de desarrollo de tareas, eficiencia, eficacia y puntualidad para el inicio y fin de funciones.

Para los funcionarios lo que menos les gusta de dicha modalidad es que existen largas jornadas de trabajo debido a que se pierde la noción del tiempo, en ocasiones se realizan labores fuera del horario, se pierde relacionamiento con los compañeros y jefes, se limitan los espacios de sano esparcimiento, así como la sana y correcta comunicación y la concentración en las reuniones. Además de la rigidez en los días seleccionados para teletrabajar, olvido de realización de pausas activas, ruidos externos incontrolables y en ocasiones dificultades tecnológicas.

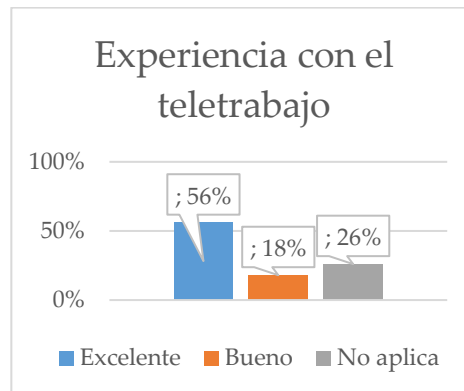
Del mismo modo se solicitó efectuar una calificación de aspectos como elementos de trabajo, bienestar emocional, productividad y compromiso. Para la modalidad de trabajo desde casa y trabajo presencial, los funcionarios presentan un mayor promedio de calificación en el caso de trabajo de presencial.

Ilustración 9.
Funcionarios en teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10.
Experiencia de los funcionarios con el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

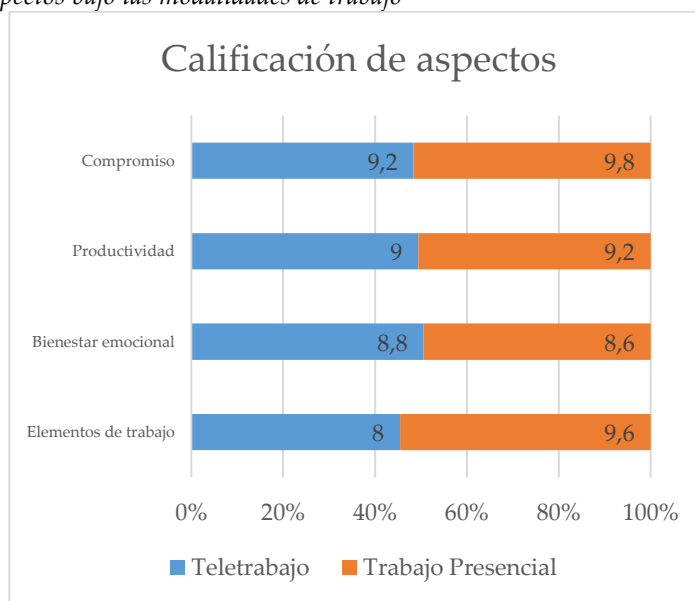
Ilustración 11.
Preocupación de los funcionarios con respecto al teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12.

Comparación de aspectos bajo las modalidades de trabajo

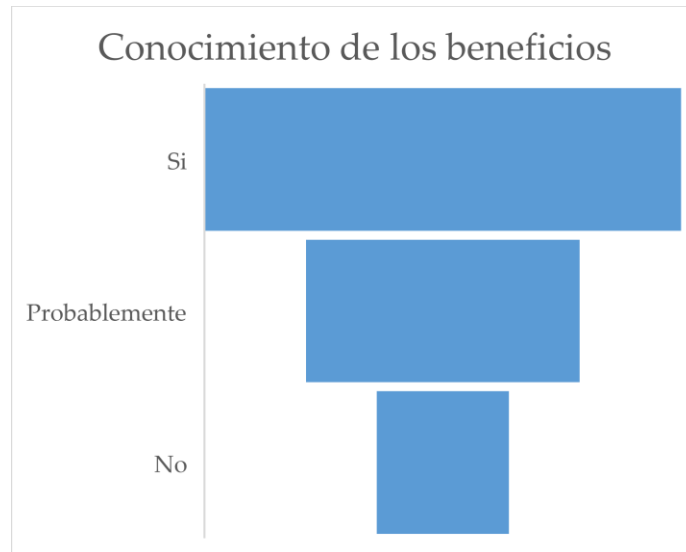


Fuente: Elaboración propia

Se quiso identificar la percepción de los beneficios establecidos para los funcionarios de los cuales se pudo identificar una limitación de conocimiento respecto a los detalles de los beneficios existentes al interior de la organización, así como la percepción, satisfacción de estos.

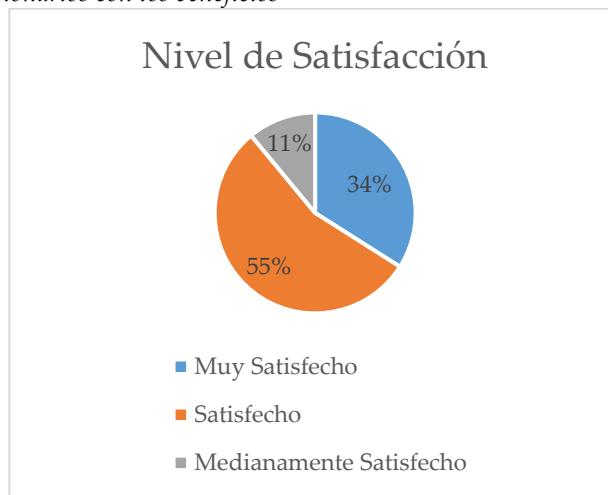
Ilustración 13.

Conocimiento de los beneficios



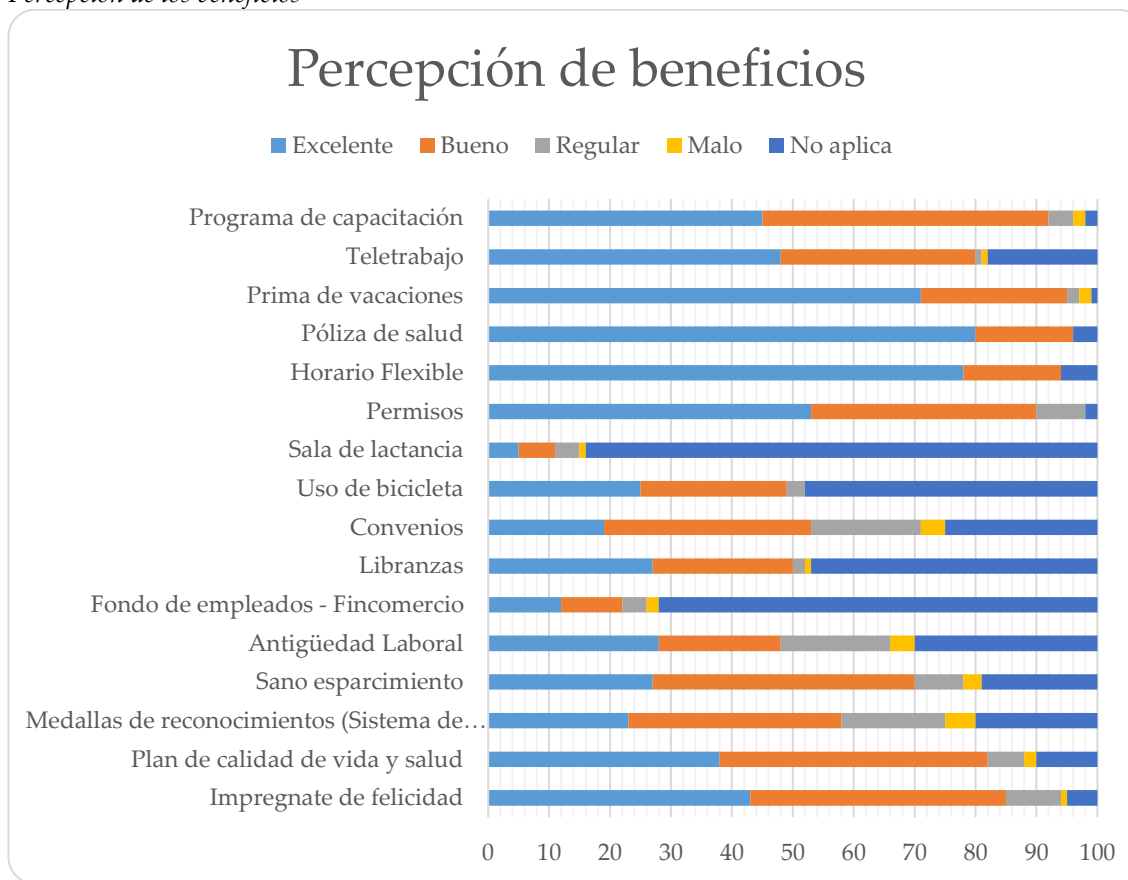
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14.
Satisfacción de los funcionarios con los beneficios



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 15.
Percepción de los beneficios



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se decidió conocer el interés de estos en permanecer en la compañía, por lo que se les preguntó “Si usted recibe una oferta de empleo de una organización que le ofrezca un cargo similar al actual, con las mismas condiciones de salarios, aceptaría la oferta?” lo que permitió identificar que una pequeña porción de los entrevistados (9%) tiene interés en dejar la compañía, tras recibir una mejor oferta. Sin embargo, se solicitó expresar los motivos de porque dejarían o no la compañía; muchos de los comentarios favorables se enfocan en la calidad de empleador que es la compañía, el ambiente laboral, estabilidad, salario y crecimiento profesional. Se identificó que el motivo latente para dejar la compañía es la búsqueda de nuevos retos, proyectos, ascenso y falta de satisfacción. Entre lo más valorado de la organización resaltan el clima laboral, estabilidad, incentivos, beneficios, capacitación y horario flexible. Por otro lado, en lo que se considera que puede mejorar la organización, resaltan la integración entre áreas, herramientas de teletrabajo, capacitación, asignación salarial, ascensos.

Ilustración 16.
Cambiar de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 17.
Motivo de aceptación o negación del nuevo puesto



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18.

Lo más valioso de la entidad



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19.

Oportunidades de mejora para la entidad



Fuente: Elaboración propia

9. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación enfocada en el Fondo, así como lo planteado en la literatura, hoy en día un programa de retención de talento efectivo es generado

con el fin de que las organizaciones tomen en serio el bienestar de sus empleados y reconozcan que tenerlo estructurado tendrá consecuencias directas en la fidelización, orgullo y sentido de pertenencia hacia la misma organización (Romero et. Al. 2021). Es por esto por lo que se plantea fortalecer la comunicación interna respecto al plan de bienestar, partiendo de lo establecido en el protocolo de comunicaciones corporativas que tiene FOGAFÍN, documento realizado por el departamento de comunicaciones y relaciones corporativas.

Partiendo de esto, es importante tener en cuenta que la comunicación interna es un apartado completo en este protocolo donde se hace la clarificación desde la alta dirección que el departamento de comunicaciones y relaciones corporativas será el encargado de administrar los canales de comunicación interna y liderará las dinámicas que se establezcan al interior del Fondo. En el mismo sentido, en este protocolo se puede identificar cuáles son los canales de comunicación interna existentes en el Fondo y a través de este, establecer la forma por la cual se propone notificar, divulgar y socializar el plan de bienestar y beneficios. Se deberá acudir a ese departamento mediante la solicitud de un diseño de piezas para la publicación en los diferentes canales de comunicación interna como la intranet, el correo electrónico, las carteleras digitales y Yammer.

Es por esto por lo que el proceso a seguir para el desarrollo de la comunicación, parte de identificar los canales y el diseño de una pieza. Esto se hace mediante una solicitud por correo electrónico, diligenciando el *formato, actualización web y solicitud* dónde se completarán todos los campos para la solicitud de creación y divulgación de la pieza o campaña en caso de requerirse. Una vez realizado este envío, el proceso se realiza al interior del departamento de comunicaciones y se cuenta con mínimo 7 días hábiles para la publicación de la pieza. Así mismo, es importante que tras la divulgación, se proceda con la respectiva validación de interés por parte de los funcionarios en los beneficios ofrecidos por la compañía; posteriormente se deberá identificar la viabilidad de mantenerlos al interior del plan o establecer unos nuevos.

Una herramienta fundamental para el proceso de divulgación del plan de beneficios de la entidad es mediante la realización de piezas informativas para publicación en los diferentes canales en manera de campaña, donde se permita conocer en términos generales, todos los beneficios ofrecidos por FOGAFIN. Adicionalmente, una propuesta para la profundización y conocimiento completo y el detalle de los beneficios ofrecidos por el plan de bienestar es mediante pequeñas reuniones de realización periódica, donde la participación sea voluntaria, para la resolución, clarificación y aclaración de dudas con respecto a los beneficios ofrecidos. Teniendo en cuenta que las agendas de todos los funcionarios del fondo son difíciles de ajustar a un solo horario, se puede establecer un proceso de divulgación de los beneficios durante algunos días de una semana cada mes, en diferentes horarios, con el fin de que se facilite el proceso de conexión y de atención a la divulgación. Para lograr que estos elementos de divulgación de beneficios tengan el impacto deseado en el grupo de funcionarios, conviene apoyarlo paralelamente en estrategias de comunicación entre las que se propone el respaldo en un boletín digital de Preguntas frecuentes (FAQ's) que se actualizara con una frecuencia adecuada y que permite diagramarse a través de infografías e incluso video tutoriales. Este proyecto de comunicaciones se realizará de manera constante con todos los funcionarios ya que esto les permite mantenerse al día en relación con los beneficios con los que cuenta, así como la importancia de participar en estos y hacérselo saber a aquellas personas que no tienen conocimiento de estos; este programa de comunicaciones enfocado específicamente en los beneficios de la compañía para con sus funcionarios será conocido bajo la expresión "Benefíciate".

En cuanto a las propuesta de desarrollo y mantenimiento de beneficios se propone desarrollar un programa con alcance a todos los funcionarios con el nombre de “hazlo tu medida” el cual consistirá en la proposición de su propio programa de bienestar laboral; esto mediante un tope o límite de actividades a las cuales puedan vincularse y una especie de moneda que permita que el funcionario “compre” su cupo en cada actividad. Esta idea será desarrollada para todos los funcionarios y se utilizará la plataforma ya existente en la compañía de *Imprégnete de felicidad*. Para poder llevar a cabo esta idea, es importante explorar los beneficios que ya han sido solicitados por los funcionarios anteriormente. En cuanto a la propuesta de nuevos beneficios se pueden explorar espacios de flexibilidad en los horarios (Los llamados días cortos); concesión de beneficios en jornadas para días especiales como fecha de cumpleaños y otros similares. También la ampliación de beneficios asociados a elementos de movilidad sustentable como uso de bicicletas, vehículos eléctricos e híbridos o para quienes dentro del grupo de funcionarios recurran al automóvil tradicional compartido. También se considera importante ofrecer alternativas de relacionamiento entre funcionarios de áreas distintas adicionales al espacio exclusivamente laboral, permitiendo horarios especiales de interacción lúdica entre las diferentes áreas, en horarios establecidos y con frecuencias estables que reduzcan la tensión laboral y fomenten espacios de camaradería y acercamiento dentro del Fondo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones:

- 10.1.1 El compromiso de apoyo por parte de las directivas de la compañía es fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto, actividad o intención que se establezca.
- 10.1.2 Luego de analizar los resultados de las entrevistas, encuestas y grupos focales, puede decirse que claramente FOGAFÍN es una entidad comprometida con el bienestar, estabilidad y calidad de vida de sus funcionarios.
- 10.1.3 Los funcionarios de la compañía en términos generales se encuentran conformes con todo lo preparado para su bienestar y permanencia al interior de esta; sin embargo, también se ha detectado que aquellos que presentan inconformidad, no lo expresan y este se constituye en el principal motivo de pérdida de talentos al interior del Fondo.
- 10.1.4 Los resultados de las encuestas, entrevistas y grupo focal muestran que en términos generales, existe un importante nivel de satisfacción entre los funcionarios de FOGAFIN a partir de los beneficios que disfrutaban. Esto constituye un entorno favorable para el diseño de procesos y procedimientos destinados a la permanencia y desarrollo al interior de la entidad de los denominados empleados de alto potencial.

10.2 Recomendaciones

- 10.2.1 Tener en cuenta las características, necesidades y preferencias de todos los funcionarios del Fondo de garantías de instituciones financieras para el desarrollo del portafolio de beneficios

a los cuales se puede acceder, de tal forma que exista la posibilidad real y amplia de acceder a los diferentes beneficios que buscan conservar el mejor talento en el Fondo.

- 10.2.2 Partiendo de los resultados del diagnóstico de los procesos de Talento Humano asociados a la conservación y promoción de funcionarios dentro del Fondo, en precedente generar campañas sostenidas y frecuentes de comunicación efectiva, que permitan transmitir en su totalidad, en detalle y de manera didáctica y funcional el portafolio de actividades y beneficios que FOGAFÍN ofrece para los funcionarios
- 10.2.3 Desarrollar a futuro estrategias de identificación temprana de empleado con alto potencial (High potentials) de forma que los esfuerzos de retención puedan enfocarse en una ruta individual y personalizada que permita el éxito de los procesos
- 10.2.4 Generar y aplicar una estrategia de promoción al interior de la compañía en la que a través del fortalecimiento del sentido de pertenencia y la fidelidad de los funcionarios, se favorezca la oportuna y precisa identificación, así como el posterior crecimiento de los empleados con alto potencial (*High Potentials*) al interior del fondo, permitiendo carreras de largo plazo.

11. REFERENCIAS

Alves Correa, D., Cierra Oswaldo, Y., & Carlos Giuliani, A. (2013). VIDA CON CALIDAD y CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO. Redalyc.org. <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>

Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina. (s. f.).

Bahamón, c., Cortes, v., Piñeros, d., & Rojas, o. (2014, marzo 3). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. Repositorio universidad Sergio arboleda. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/944/evoluci%20de%20la%20gesti%20del%20talento%20humano.pdf?sequence=4>

Barquera.Y., 4 estrategias indispensables (y un secreto) para el desarrollo de los High Potentials. Recuperado mayo 2022 de <https://idesaa.edu.mx/blog/4-estrategias-para-el-desarrollo-de-los-high-potentials/>

Casa Editorial El Tiempo. (s. f.). En Colombia, los 'millennials' no están felices en su trabajo. Portafolio.co. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/en-colombia-los-millennials-no-estan-felices-en-su-trabajo-531505>

Cerna, J. (2004). Aspectos básicos en la gestión del talento humano. Perú. Carabaillo.

Codina, B., Villarreal, J. J. C., & Rodríguez, P. G. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 4(2), 145–159.

Correa, L. J. L. (s. f.). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES. Redalyc.org. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>

Desarrollo Humano - Concepto, índice de la ONU y componentes. (s. f.). Concepto. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://concepto.de/desarrollo-humano/>

Dlnzeo, G. R. (2011). Formación gerencial del director y gestión del talento humano en instituciones de educación básica. REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 6(10), 45-62.

Diana Patricia Romero Patiño, Germán David Castillo Garzón, Erika Liliana Sánchez Coy, Jairo Elías Jabib Ortega. (2021). Fortalecimiento del portafolio de servicios de la empresa BienestarCorp a partir del análisis de los planes de bienestar implementados en empresas Great Place To Work en Colombia. Universidad EAN.

El plan de carrera como estrategia organizacional. (s. f.). Edu.pe. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-plan-de-carrera-como-estrategia-organizacional>

Forero, L. M. (2012). La promoción y el desarrollo del talento humano, factor clave de éxito en la gestión de las organizaciones. Handle.net. <http://hdl.handle.net/20.500.12010/3964>

González, A. (2009). Por Qué Renuncian Las Personas? Debates IESA, 14(2), 12-13.

Juvinao, c. J. N., & castaño, m. A. B. El talento humano como eje fundamental del desarrollo organizacional en las empresas.

Mago, R. M. (2007). La Sucesión Gerencial: Uno De Los Grandes Retos Del Siglo Xxi. Debates IESA, 12(3), 9-11.

Holguin Peña, A., & Garcia Mafla, D. (2015). Prácticas de Gestión Humana para retener el Talento Humano durante el periodo 2015 - 2020 en Sonoco de Colombia Ltda. Fuente: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10012/1/CB-0542479.pdf>

Pardo enciso, c. E., & porras Jiménez, j. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. Gestión y sociedad, 4(2), 167-183.

Pérez, O. (s. f.). ¿Qué es la gestión del talento humano? Com.mx. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://blog.peoplenext.com.mx/gestion-del-talento-humano-en-la-empresa-y-su-importancia>

Prieto bejarano, p. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (bachelor's thesis, universidad de Medellín).

DOI: 10.4067/S0718-07642019000600167 Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. CIT Información Tecnológica, 30(6), 167-176. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000600167>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

shdemex. (2018, julio 30). High Potentials: El Valor del Talento Humano. SH DE MÉXICO. <https://www.shdemexico.com/high-potentials/>

Sofía, A. (2021, septiembre 14). Retención de personal: 12 técnicas para implementar en tu negocio [+Video]. Factorial Blog. <https://factorial.mx/blog/retencion-personal-12-tecnicas/>



DOI: 10.5295/cdg.140498ft Tejado Romero, F., Universidad de Castilla-La Mancha (España), Ferraz Esteves de Araújo, O. F., & Universidade do Minho (Portugal). (2016). Human Capital information: generating intangibles and social responsibility. Cuadernos de gestión, 16(1), 125–144. <https://doi.org/10.5295/cdg.140498ft>

12. ANEXOS (Máximo 10 páginas de anexos)

Anexo 1

TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA SUBDIRECTORES

E: Entrevistador

S: Subdirector

E: Buenos días como usted sabrá desde el departamento de Talento Humano se está desarrollando el proyecto de capital humano estratégico, es por esto por lo que se va a trabajar el tema de evaluación de políticas y para iniciar este proyecto requerimos conocer la organización, muchas gracias, primero que todo por darnos un pequeño espacio de su tiempo y quisiéramos iniciar con que usted nos contará cuál considera que es la estrategia de FOGAFÍN.

S: Estar preparados realmente preparados para afrontar una crisis financiera. ES DECIR, tener todo lo que está escrito de traerlo a la realidad. Ser como un bombero y poder estar verdaderamente listos sin enfrentarse a cabos, sin improvisar. Estar verdaderamente listos

E: Cuál considera que son las fortalezas de FOGAFÍN

S: Ha tenido mucho tiempo para prepararse. Y planear cómo reaccionar frente a cualquier crisis que vengan.

E: Ya hablamos de la parte positiva cuáles considera que son las dificultades de FOGAFÍN para cumplir esa estrategia

S: No ha habido crisis, entonces seguimos en proceso de planeación. No se sabe si vamos a dar la talla, vamos a usar todo lo que hemos planeado. No se ha probado lo que se han planeado por tantos años.

E: Que Porcentaje de los funcionarios considera usted conoce la estrategia de la organización

S: 100%, ya que todos los funcionarios participan en el proceso.

E: ¿cómo considera que es la toma de decisiones al interior de la organización?

S: Todos los funcionarios tienen la oportunidad de tomar decisiones y así mismo deben tener la capacidad de hacerse responsable de sus apropiaciones.

E: cuál considera usted que es el sello de los funcionarios que hacen parte de FOGAFÍN

S: Calidad y eficiencia. Ya que se trabaja como una entidad del sector privado, con los beneficios del sector público. Técnico, cero política y honestidad.

E: Como considera que es el clima Organizacional de FOGAFÍN?

S: El clima es muy positivo, bien sea porque toca hacer algo. Existen reuniones constantes de subdirectores, comités, entre otros. Lo que hace que allá una relación constante y se tomen las decisiones conjuntas, fortaleciendo las relaciones a pesar de las diferencias de pensamiento o disgustos en general. Prima el respeto, no existe la territorialidad, las responsabilidades se asignan de forma democrática.

E: ¿Cuáles considera que son las oportunidades de mejora que tiene FOGAFÍN en relación con sus beneficios?

S: Si se puede mejorar, pero esto generaría que fuéramos ángeles. Anteriormente, existía un clima de superioridad, competencia y malentendidos entre los diferentes funcionarios.

E: Cuál considera que es la estrategia de fidelización que hay en la compañía?

S: FOGAFÍN piensa mucho en la gente, los salarios son buenos, competitivos. Los programas de capacitación son bastante interesantes de todo tipo, programa de capacitación, programa de capacitación en inglés, no existe un proceso que lo permita crecer. Sin embargo, generar la posibilidad de generar reconocimiento frente a otras compañías. Prima extralegal, póliza de salud, posibilidad de proyectarte a nuevas entidades

E: Considera que los beneficios que ofrece FOGAFÍN satisfacen las necesidades de los funcionarios?

S: Yo me pregunto ¿Qué más quieren? En pandemia piden de todo, FOGAFÍN deme la silla y cosas así. Piden de todo. FOGAFÍN busca siempre satisfacer a los funcionarios. Ellos tienen que aprender a valorar lo que se les ofrece. A las personas no les gusta permanecer, por lo que no les gusta el trabajo tan repetitivo. Sin embargo, el darle todo no satisface por completo estas necesidades, ya que nunca van a estar satisfechos. Además, la comunicación nunca va a ser suficiente porque las personas no van a dejar de tener realizar sus actividades por algo, sino hasta el momento que les interesa.

E: ¿Cuáles considera que son los momentos de verdad o experiencias únicas que se viven en FOGAFÍN?

S: Sin ser líderes si apropian de los proyectos. Entrar a la junta es una oportunidad que es esperada por prácticamente todos los funcionarios de la entidad, ya que es una experiencia muy enriquecedora porque es un escenario donde triunfas o fracasas.

Anexo 2

TRANSCRIPCION ENTREVISTA JEFE

E: Entrevistador

J: jefe

E: Buenos días a ver te cuento, FOGAFÍN está adelantando un proyecto gigante que tiene muchos componentes, de compensación, estructura organizacional. En esta sesión vamos a tocar temas de estructura organizacional vamos a entender cómo funcionan las áreas en este caso la tuya, que personas hacen parte de ellas, como están organizadas, que proceso se ejecutan y de forma más general como funcional el Fondo, es por esto por lo que estamos realizando entrevistas con todos los jefes para engranar todo y poder entender el funcionamiento.

J: Perfecto, empecemos.

E: ¿Cómo primera pregunta quisiéramos saber como se conforma el área?

J: nuestra área está conformada por 6 contadores que se relacionan con la superintendencia, la DIAN, Superintendencia, Contraloría y la comisión legal del estado. Si bien es estar sentado frente a un equipo siempre estamos respondiendo los requerimientos de las entidades con las relacionadas y al interior de la entidad. Somos un área de apoyo para lo que se requiere.

E: Todos en el mismo rango?

J: No porque depende un poco de la experiencia y esto varía un poco en el salario. Sin embargo, todos son contadores públicos con especializaciones y con certificaciones de las NIFF.

E: cómo es la carga de trabajo al interior del equipo?

J: Nuestra área es como una cocina, ya que es constantemente el trabajo, así mismo, es importante resaltar que hay picos. Las 8 horas son las adecuadas, sin embargo, a veces toca extendernos. Pero siento que la distribución es equitativa, así como algunos son backup de otros, porque se pueden presentar cosas que no son pensadas y no se puede parar. Así mismo, considero que el salario está acorde a las funciones

E: ¿Qué procesos revisa el interior del área?

J: En el caso de las primas que las hace Área de Seguro de Depósitos o liquidaciones que se relacionan con la contabilidad, tenemos un funcionario que se encarga de verificar y relacionar la información. Sin embargo, este apoyo es más de intercambio de información con las áreas misionales.

E: ¿Hace cuanto está en FOGAFÍN?

J: 16 años

E: ¿Que cargas de trabajo aumentarían en caso de enfrentarse a una crisis?

J: Depende, ya que al recibir una cartera de una entidad que está en otros procesos y depende especialmente del área de Diana Santa. Actualmente, FOGAFÍN no tiene ningún aplicativo de cartera, por lo que al adquirir uno requiere de alguna carga adicional. Si yo voy a pagar un seguro de depósito, existen bancos pagadores, si es así como va a llegar a la contabilidad. Y si son todas como lo vamos a hacer. Actualmente, las cargas están acordes a las actividades que se realizan, pero en caso de presentarse algo todos debemos aprender juntos.

E: ¿Que procesos se verían afectado aparte de aumento de flujo de información, exactamente cuál considera usted, qué sería el proceso actual o posibles nuevos que se van a ver afectados ante una crisis?

J: Hay manuales e instructivos actuales, y son bastantes y están documentados al 100%. Y esto soporta un soporte de control interno. Sin embargo, los procesos que se afectan son los registros porque mi labor es confrontarlos. Existen todos y tengo conciliaciones de todos los actos que tienen la contabilidad, pero se presentarían nuevos registros.

E: Que procesos en momento de crisis no serían tan importantes y se podrían pasar?

En este caso, no existe ningún proceso que se pueda pausar, ya que se debe hacer los reportes a las diferentes entidades de control.

E: Puntos positivos y negativos que se identifican en el área, con el equipo?

J: Todo mi equipo quiere a FOGAFÍN y es consciente de que trabajan en una entidad que les proporciona los elementos, es un equipo que conoce que existe un alto profesionalmente en el conocimiento. En FOGAFÍN, guardamos como un respeto al contador. Que nos duele a todos, esto es como un engranaje que si alguien se atrase no afecta a nosotros. Y nos pasa constante con otras áreas, ya que al ellos cometer un error nos afecta a la contabilidad, no nos avisan entre otros. Yo pongo un cronograma del mes, dando fechas exactas; sin embargo, no siempre se cumple por diferentes inconvenientes y se atrasa un poco y nos toca a correr a nosotros porque no podemos decir a las entidades reguladoras que corra las fechas por inconveniente porque a ellos no les importe.

E: ¿Procesos muy manuales o con aplicativos.?

J: Por ejemplo, el tema de administración de los bienes en ración de pago de las entidades en liquidación, esto debe ser manual, ya que no hay algo que haga este registro y nos toca de forma manual. En cambio, temas como nóminas, inversiones que se hacen bastantes en el mes. Existen ajustes que se deben hacer las conciliaciones.

E: ¿Cómo considera rendimiento del área en general?

J: El hecho de que las otras áreas se atrasen nos considera a nosotros. El rendimiento de mi área es todo, existe un cronograma que se deben cumplir. Yo lo relaciono con el tema de trabajo, y en el caso de yo como jefe, puedo ver que se nos mejoró la calidad de vida, y esto por ejemplo en el caso de saber que debo viajar para irme para la casa suele limitar las ideas que se estaban establecidas. En este caso del cambio del aplicativo, me da la tranquilidad que les aseguro la calidad de vida. Sin embargo, el rendimiento de mi gente esta y están muy comprometidos, sin embargo, muchas veces se castiga con su tiempo personal. En el caso de nuestra área la presencialidad no es requerida, sin embargo, buscamos siempre tener dos personas en el área.

E: Muchas gracias hemos terminado, la información que nos está compartiendo es bastante clara y precisa, sin embargo, cualquier cosa nos estaremos contactando con usted. Que tenga un feliz día

J: Muchas gracias

Anexo 3

TRANSCRIPCIÓN DE FOCUS GROUP

E: Entrevistador

P: Participantes

E: Buenas tardes a todos, el día de hoy estamos haciendo este pequeño grupo focal con el fin de trabajar en el proyecto de capital humano estratégico del departamento de tratamiento humano Asimismo queremos presentarle las características de la reunión partiendo de la confidencialidad la oportunidad sin seriedad aportes y responsabilidad. Como se los menciona inicialmente se trabajará con el área de resultado clave número 7 de Talento Humano y el objetivo es actualizar las políticas de Talento Humano para garantizar la retención del talento la adaptabilidad y las nuevas formas de trabajar y el desarrollo profesional de los funcionarios. Para esto iniciaremos con los momentos de verdad y quisiéramos que nos contaran ¿cuáles son aquellas situaciones positivas que vivieron al interior de la organización en el tiempo que llevan aquí?

P1: Horario Flexible según necesidad

P2: Teletrabajo

P3: Tomémonos un café con el director, espacio de escucha

P4: Programas de capacitación

P5: Torneos y procesos de cercanía y sociabilidad

P6: Estabilidad

P7: Crecimiento y ascensos (En ocasiones no se da la prioridad a los funcionarios del Fondo).

P8: Reconocimiento económico (Primas)

P9: Quinquenios

P1: Tour de la salud.

P4: Programas de apoyo a la sociedad

P10: Compensatorios

P6: Día de la familia

E: ¿Qué momentos han generado en ti sentimientos positivos?

P3: Ser reconocido

P10: Orgullo por pertenecer a la compañía con base en el respeto y transparencia.

P4: Gratitud

P7: Apoyo y crecimiento personal

P5: Motivación

P1: Reciprocidad

E: ¿Qué es lo que tú consideras como lo mejor de Fogarín?

P8: Crecimiento personal

P2: Trabajo en equipo

P1: Alineaciones

P4: De flexibilización situaciones para poder tener acceso a teletrabajo.

P6: Convivir con el equipo en otros contextos

P10: Cercanía

P1: Balance vida – trabajo

E: ¿Qué otros momentos de verdad crees que se podrían vivir en Fogarín?

P2: Rescatar los quinquenios, ya que están perdiendo valor, la propuesta de algunas compañías se realizan algunas bonificaciones económicas a las personas o días de descanso.

P3: Compensar tiempo, basándose en jornada continua (Horarios comprimidos con el fin de aprovechar más los tiempos fuera de la oficina)

P1: Poder tomar los compensatorios con otras actividades para aprovechar más el tiempo (compensatorios y vacaciones).

P10: Buscar alternativa al día de la familia

E: Ahora se quiere hacer una identificación cultural, es por esto por lo que queremos saber ¿para ustedes cuáles son las características positivas del Fondo?

P4: Nivel técnico de la compañía

P2: Profesionalismo en el trabajo y su gente

P8: Clima: relacionamiento donde hay más confianza

P1: Capacitación positiva para el equipo

P6: Servicio diferencial positivo, desde la atención – reconocimiento de la marca

E: ¿Cuáles son las características que consideran que podrían mejorar?

P10: Colaboración entre áreas o departamentos

P5: Foco en alineación con la estrategia del negocio, pensar en el beneficio común.

P7: Trabajo por ideas

P1: Comunicación de cambios y ajuste o ingresos de personas a la compañía

P9: Cultura de búsqueda de culpables que en mejoramiento

P3: Trabajo en equipo

P10: Flexibilidad por alta normatividad y procesos lentos, estrictos.

P2: No se aprovechan herramientas para mejorar proceso, se debe movilizar una cultura de cambio y flexibilidad.

P6: Modelo de gestión de conocimiento actualizado y vigente. Rotación, afecta el proceso

P4: Salario competitivo

E: ¿Cuáles son los principales valores del Fondo y su gente?

P7: Transparencias

P2: Respeto

P1: Honestidad

P5: Compromiso

E: ¿Cuál considera que es el sello corporativo?

P9: La gente: sus valores, prestación efectiva del servicio-

P3: Reconocimiento como entidad seria, responsable

P7: Calidad del equipo humano

E: Ahora partiendo del portafolio de beneficios ofrecidos por el Fondo, cuál considera usted ¿qué es lo más atrayente?

P4: El programa de capacitación (todo el modelo)

P7: La medicina prepagada - póliza de salud (se permite escoger la entidad)

P8: Prima de vacaciones (15 días)

P5: El teletrabajo (equilibrio)

P7: Horario Flexible

P10: Tour de la salud

P5: Bicicleta

P9: Adelantar días de vacaciones

E: ¿Qué se debería dejar de hacer?

P5: En flexibilidad de teletrabajo: acceso u permisos tecnológicos para poder trabajar desde casa.

P1: Acceso a VPN: libre y permanente

P9: Aprobación de criterio de aprobación con ARL para acceder a teletrabajo

P6: Quitar la restricción de compensatorios a teletrabajadores desde su propia casa.

P4: Volver a libre acceso a tomar los dos días de permiso al año *depende del jefe. O que uno de estos sean los mismos dos días de permiso el día de la familia

E: ¿Cómo es el proceso de acceso y disfrute de estos beneficios?, alguna recomendación?

P1: Es fácil, pero en ocasiones no se divulgan completamente
P8: Plataforma: Self Service, funciona y fácil
P1: Imprégñate de felicidad: ampliar información
P3: Presupuesto para capacitación (equilibrio) y Core del negocio
P6: Fácil de obtenerlos en los cursos cortos
P2: Aprobación de teletrabajo (fue demasiado demorada)
E: ¿Qué se debería empezar a hacer?
P6: Parqueaderos
P1: Convenios con plataformas de transporte
P4: Convenio con restaurantes / plataformas de domicilio
P7: Descuento por incapacidades (descuento)
P1: Prima navideña
P6: Estación de bicicletas para préstamos a funcionarios, retomar
P4: Actualizar equipos para poder trabajar desde casa. (VPN a su equipo de la oficina)
P9: Subsidio para mantenimiento de equipos de cómputo personales. Utilizados por teletrabajo
P1: Revisar equilibrio salarios internos. Equidad entre áreas. Revisión de bandas.
E: continuando con el proceso y enfocándonos en los factores de éxito en la gestión de resultados
¿cuáles consideran que son las capacidades o habilidades que tiene el equipo FOGAFÍN?
P1: habilidades y conocimientos técnicos
P4: proactividad, iniciativa
P10: vocación de servicio
P1: planeación y control
E: ¿cuáles considera que son las capacidades o habilidades para los líderes?
P7: Flexibilidad y adaptación al cambio
P8: Gestión de equipo
P10: Empoderamiento
P1: Delegación
P2: Comunicación y asertividad
E: Como para ir cerrando quisiéramos saber ¿cuáles son sus percepciones corporativas especialmente si nos enfocamos en cuál es el motivo por el cual considera usted que los funcionarios se ven implicados en nuevas búsquedas laborales?
P10: Cambiar e innovar en nuevas metodologías (Se trabaja la innovación dependiendo del funcionario)
P1: Salarios
P7: Tope de acceso a cargos de jefe, rutas de carrera limitadas
E: ¿Cuál considera que es una herramienta de fidelización del talento que se puede implementar en FOGAFÍN?
P1: Nuevas oportunidades de aprendizaje
P2: Trabajar en que el programa de beneficios sea más atractivo
P3: Percepción de estabilidad
P4: Retomar la venta de Snacks garantizando una calidad de vida
P5: Tener la opción de acceder a una papelería al interior del Fondo.
P6: Garantizar el balance de calidad de vida y trabajo
P7: Para las personas que están bajo la modalidad de teletrabajo garantizar el cumplimiento de la normativa de desconexión laboral.

E: Muchas gracias a todos por sus aportes y participación de este Focus Grup, nos llevamos bastantes ideas en relación con la percepción de todos ustedes. Estaremos en contacto nuevamente, tengan un excelente resto de día.

Anexo 4

PREGUNTAS

DE

ENCUESTA

- | | |
|---|---|
| <p>1. ¿Cuál es su género?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino <p>2. ¿Cuál es su estado civil?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Soltero <input type="radio"/> Casado <input type="radio"/> Divorciado <input type="radio"/> Unión libre <p>3. ¿Cuál es su formación académica?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Especialización <input type="radio"/> Pregrado <input type="radio"/> Técnico o tecnólogo <input type="radio"/> Bachiller <p>4. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> 18 a 25 años <input type="radio"/> 26 a 30 años <input type="radio"/> 31 a 37 años <input type="radio"/> 38 a 45 años <input type="radio"/> 46 a 50 años <input type="radio"/> 51 a 57 años <input type="radio"/> Más de 57 años <p>5. ¿Cuál es tu tiempo en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Menos de 1 año <input type="radio"/> Entre 1 y 2 años <input type="radio"/> Entre 2 y 5 años <input type="radio"/> Entre 5 y 10 años <input type="radio"/> Mas de 10 años <p>6. ¿Cuál es tu posición en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Jefe <input type="radio"/> Profesional <input type="radio"/> Auxiliar <p>7. ¿Tienes personas a cargo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Un hijo (a) <input type="radio"/> Dos hijos (as) <input type="radio"/> Tres hijos (as) <input type="radio"/> Cuatro o más hijos (as) <input type="radio"/> No quiero hijos | <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> No tengo hijos, pero si quiero <p>8. ¿Tienes mascotas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Me gustaría <input type="radio"/> No pienso tener <p>9. ¿Qué tipo de mascotas tienes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Perro <input type="radio"/> Gato <input type="radio"/> Otro <p>10. ¿Qué modalidad de trabajo prefieres?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Teletrabajo suplementario <input type="radio"/> Teletrabajo presencial <p>11. ¿Qué experiencia tienes con el modelo de teletrabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> No aplica <p>12. ¿Tienes alguna preocupación en torno al modelo de teletrabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <p>13. ¿Qué preocupación tienes en torno al modelo de teletrabajo?</p> <p>14. ¿Qué es lo que más te gusta de trabajar en la modalidad de teletrabajo?</p> <p>15. ¿Qué es lo que menos te gusta de trabajar en la modalidad de teletrabajo?</p> <p>16. Califica de uno a 10 ¿qué tan satisfecho estás con los siguientes aspectos en trabajo en casa</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Elementos de trabajo <input type="radio"/> Bienestar emocional <input type="radio"/> Productividad <input type="radio"/> Compromiso |
|---|---|

17. Califica de uno a 10 ¿qué tan satisfecho estás con los siguientes aspectos en trabajo presencial?
- Elementos de trabajo
 - Bienestar emocional
 - Productividad
 - Compromiso
18. ¿Conoces en detalle todos los beneficios que ofrece la organización?
- Sí
 - No
 - Parcialmente
19. Califica el siguiente listado de beneficios con respecto a tu percepción
- Imprégname de felicidad
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Plan de calidad de vida y salud
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Medallas de reconocimiento (Sistema de Gestión del Desempeño)
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Sano esparcimiento
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Antigüedad laboral
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
- Fondo de empleados - Fincomercio
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Libranzas
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Convenios
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Uso de la bicicleta
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Sala de lactancia
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Permisos
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Horario flexible
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Póliza de salud

- Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Prima de vacaciones
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Teletrabajo
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
 - Programa de capacitación
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
 - No aplica
20. ¿Cuál es tu nivel de satisfacción frente al paquete de beneficios que te otorga la organización
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Medianamente satisfecho
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
21. Si usted recibe una oferta de empleo de una organización que le ofrezca un cargo similar al actual, con las mismas condiciones de salario, ¿aceptaría la oferta?
- Sí
 - No
22. ¿Por qué razón aceptaría o no la oferta anterior?
23. ¿Qué es lo que más valora de la organización?
24. ¿En qué crees que puede mejorar la organización?