

**Propuesta de un plan de incentivos diferenciado por las generaciones *Baby Boomers*, X y *Millennials* para el Fondo Nacional de Garantías (FNG)**

**Eduardo Luis De Oro Romero y Cindy Carolina Pérez Flórez**

**Universidad Externado de Colombia**

**Nota de los autores:**

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Maestría en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional. Promoción 15, bajo la Dirección de la Doctora Geli Pautt Torres, docente de la Facultad de Administración de Empresas. Escuela de Postgrados**

**Correspondencia con los autores: [eduardo.de@est.uexternado.edu.co](mailto:eduardo.de@est.uexternado.edu.co)**

**[cycarol401@yahoo.es](mailto:cycarol401@yahoo.es)**

**Bogotá D.C. – Colombia, 2017**

## **Dedicatoria**

*A nuestras familias  
por su constante y desinteresado apoyo,  
por su inagotable paciencia y comprensión  
por el poco tiempo que les hemos dedicado,  
este logro es tan de ustedes como nuestro.*

### **Agradecimientos**

Queremos agradecer a Dios por permitirnos lograr esta meta tan anhelada y esperada en nuestra mi vida laboral.

A nuestra Directora de Trabajo de Grado la Doctora Geli Pautt Torres, por su oportuna y valiosa guía en el desarrollo de esta investigación.

A nuestros docentes de Maestría, ya que nos enseñaron lo que en la vida profesional pondremos en práctica.

## **Contenido**

**Resumen, 2**

**Abstract, 3**

**Introducción, 4**

**Área temática y problemática de análisis, 5**

**Antecedentes y justificación del problema de investigación, 7**

**Definición y delimitación de problema de investigación, 7**

**Objetivos, 8**

**Objetivo general, 8**

**Objetivos específicos, 8**

**Marco teórico, 9**

**La motivación humana en la organización, 15**

**Marco contextual, 28**

**Diseño organizacional, 28**

**Misión, 28**

**Visión, 28**

**Principios, 28**

**Valores, 28**

**Organigrama, 29**

**Historia, 29**

**Demografía, 30**

**Productos tradicionales ofrecidos por el FNG, 35**

**Plan de motivación actual, 35**

**Propuesta de valor del FNG, 36**

**Marco metodológico, 38**

**Diseño, 38**

**Tipo de estudio, 39**

**Población y muestra, 39**

**Técnicas e instrumentos para la recolección de la información, 43**

**Resultados y Análisis de los instrumentos, 46**

**Informe cualitativo-Focus Group. 46**

**Objetivos, 46**

**Procedimientos,46**

**Categorías,46**

**Análisis de resultado Focus Group, 81**

**Informe cuantitativo-Encuesta. 85**

**Relación de resultados cuantitativos y cualitativos, 112**

**Conclusiones, 114**

**Propuesta de Plan de Incentivos, 116**

**Modificaciones de incentivos actuales, 135**

**Referencias, 136**

**Apéndices, 139**

**Anexos,145**

### **Lista de tablas**

- Tabla 1. Créditos desembolsados anualmente por el FNG, 6
- Tabla 2. Personas con las cuales conviven los colaboradores, 33
- Tabla 3. Fórmula para obtener el tamaño de la muestra, 42
- Tabla 4. Categorías relacionadas con el objetivo de estudio, 47
- Tabla 5. Favorabilidad incentivos actuales FNG,54
- Tabla 6. Sugerencia de incentivos,60
- Tabla 7. Opiniones, 82
- Tabla 8. Consolidado sugerencias de incentivos, 83
- Tabla 9. Correlación Edad-Género,85
- Tabla 10. Correlación Edad-Tipo de Cargo,86
- Tabla 11. Correlación Edad-Antigüedad Laboral,87
- Tabla 12. Correlación Edad-Tiene Hijos,88
- Tabla 13. Correlación Edad-Estado Civil,89
- Tabla 14. Correlación Edad- Nivel de Estudio,90
- Tabla 15. Correlación Edad-Conoce incentivo,91
- Tabla 16. Correlación Edad-Expectativas cumplidas,91
- Tabla 17. Correlación Edad-Compromiso,92
- Tabla 18. Correlación Edad-medio por el que conoce los incentivos,93
- Tabla 19. Correlación Edad-Importancia incentivo dinero,95
- Tabla 20. Correlación Edad-Importancia incentivo flexibilidad horaria,95
- Tabla 21. Correlación Edad-Preferencia incentivo aumentos salariales por mérito,97
- Tabla 22. Correlación Edad-Preferencia incentivo descansos remunerados,98
- Tabla 23. Correlación Edad-Preferencia incentivo Reconocimientos (diplomas, placas, etc),99

Tabla 24. Correlación Edad-Preferencia incentivo Viajes,100

Tabla 25. Correlación Edad- preferencia incentivos subsidio para educación,100

Tabla 26. Correlación Edad- Preferencia auxilio de salud prepagada y salud domiciliaria,101

Tabla 27. Correlación Edad- Preferencia incentivo de créditos,102

Tabla 28. Correlación Edad- Preferencia incentivo educación para los hijos,103

Tabla 29. Correlación Edad- Preferencia incentivo guardería para los hijos,104

Tabla 30. Correlación Edad- Preferencia incentivo Asesorías legales gratuitas para temas personales,105

Tabla 31. Correlación Edad- Preferencia incentivo SPA y clases de Yoga.105

Tabla 32. Correlación Edad- Preferencia incentivo bonos Sodexo-Big Pass,106

Tabla 33. Correlación Edad- Preferencia incentivo auxilio de alimentación en la oficina,107

Tabla 34. Correlación Edad- Preferencia incentivo plan de jubilación para el emprendimiento,108

Tabla 35. Correlación Edad- Importancia incentivo educación,109

Tabla 36. Correlación Edad- Importancia incentivo Plan carrera,110

Tabla 37. Propuesta de Plan de incentivos para Baby Boomers, 116

Tabla 38. Propuesta de Plan de incentivos para Generación X, 122

Tabla 39. Propuesta de Plan de incentivos para Generación Millennials, 130

Tabla 40. Modificaciones de incentivos actuales, 135

**Lista de figuras**

- Figura 1. Rangos etarios de los colaboradores del FNG, 5
- Figura 2. Organigrama FNG, 29
- Figura 3. Composición demográfica FNG, 31
- Figura 4. Trabajadores por genero FNG, 31
- Figura 5. Rangos etarios de los colaboradores del FNG, 32
- Figura 6. Estado civil colaboradores del FNG, 32
- Figura 7. Formación académica colaboradores del FNG, 33
- Figura 8. Antigüedad de colaboradores en el FNG, 34
- Figura 9. Niveles jerárquicos FNG, 34
- Figura 10. Correlación subcategorias,54
- Figura 11. Relación sugerencias de incentivos,59



### **Lista de apéndices**

**Apéndice A.** Formato Focus Group, 140

**Apéndice B.** Formato Encuesta, 143

### **Lista de anexos**

**Anexo 1.** Audio Focus Group Baby Boomers.

**Anexo 2.** Audio Focus Group Generación X.

**Anexo 3.** Audio Focus Group Millennials.

**Anexo 4.** Transcripción Focus Group.

**Anexo 5.** Informe Cualitativo Focus Group-Atlas ti.

**Anexo 6.** Encuesta Codificada.

**Anexo 7.** Tabulación encuesta codificada SPSS.

**Anexo 8.** Resultados Cuantitativos Encuesta-SPSS.

**Anexo 9.** Análisis e interpretación cuantitativa encuesta-SPSS.

## Resumen

La presentación investigación se centra en la creación de una propuesta de un plan de incentivos diferenciado por generaciones para el Fondo Nacional de Garantías, apoyándose en la importancia que tiene mantener a los colaboradores motivados para el logro y la consecución de los objetivos propuestos por la organización. Se implementaron herramientas cuantitativas y cualitativas como encuestas y *focus group* de manera correspondiente, para conocer las preferencias de cada una de las generaciones. El análisis de la información obtenida se realizó mediante las herramientas Atlas ti y SPSS. Uno de los hallazgos de esta investigación es que existen incentivos que deben ser transversales para todas las generaciones y que algunos de los incentivos actuales ofrecidos por la entidad deben ser modificados con el fin de aumentar su cobertura. Entre las conclusiones obtenidas, se resalta la importancia que tienen los incentivos económicos (monetarios) para los colaboradores y las sugerencias en cuanto a ítems como: alimentación, bonos, transporte, celebraciones, permisos, entre otros.

**Palabras claves:** incentivos, motivación, generaciones, preferencias, calidad de vida, bienestar

### **Abstract**

The research presentation focuses on the creation of a proposal for a plan of incentives differentiated by generations for the National Guarantee Fund, relying on the importance that has to keep contributors motivated for achievement and the achievement of the objectives proposed by the organization. Quantitative and qualitative surveys and focus group in a corresponding way, tools were implemented to meet the preferences of each of the generations. The analysis of information obtained was performed using Atlas ti and SPSS tools. One of the findings of this research is that there are incentives that must be transversal to all generations and that some of the current incentives offered by the entity must be modified in order to increase your coverage. Among the conclusions reached are highlights the importance that have economic incentives (monetary) for contributors and the suggestions as to items such as: power, bonds, transportation, celebrations, and permissions, among others.

***Keywords:*** incentives, motivation, generations, preferences, quality of life, wellbeing

## **Introducción**

### **Propuesta de plan de incentivos diferenciado por las generaciones *Baby Boomers*, X y**

#### ***Millennials* para el Fondo Nacional de Garantías (FNG)**

El mundo globalizado actual exige que las organizaciones posean una mayor capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno más dinámico. Los nuevos paradigmas en materia de ventaja competitiva nos enseñan que para crear una ventaja más sostenible el enfoque ha de ser hacia las personas.

En el mundo actual el recurso humano se fortalece y toma un papel fundamental como factor clave del éxito de cualquier empresa. Dada la importancia de las personas (talento) para la creación de una ventaja competitiva, la motivación de los colaboradores se ha vuelto el tema central de muchas organizaciones. Definir planes de bienestar e incentivos, son entre otras, las actividades que adelantan las empresas para mantener motivados y comprometidos a sus colaboradores.

En la actualidad las empresas que cuentan con planes de incentivos bien definidos poseen colaboradores más comprometidos y cuentan con una mayor capacidad para atraer y retener los mejores talentos del mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, con esta investigación se busca proponer un plan de incentivos diferenciado por las generaciones presentes en la organización, por medio del cual el Fondo Nacional de Garantías (FNG) logre motivar a sus colaboradores. Dicha propuesta se centrará en la creación de un plan de incentivos que genere sentido de pertenencia, orgullo, aumento de la productividad, fidelización, atracción y retención de talentos, entre otros.

### Área temática y problemática de análisis

En la actualidad en el Fondo Nacional de Garantías (FNG) encontramos que los colaboradores se ubican en tres generaciones, como se muestra en la siguiente figura: *Baby Boomers* correspondiente al 6% de los trabajadores, generación X correspondiente al 43% y finalmente la generación *Millennials* correspondiente al 51%.

---

### Rangos Etareos Colaboradores del FNG

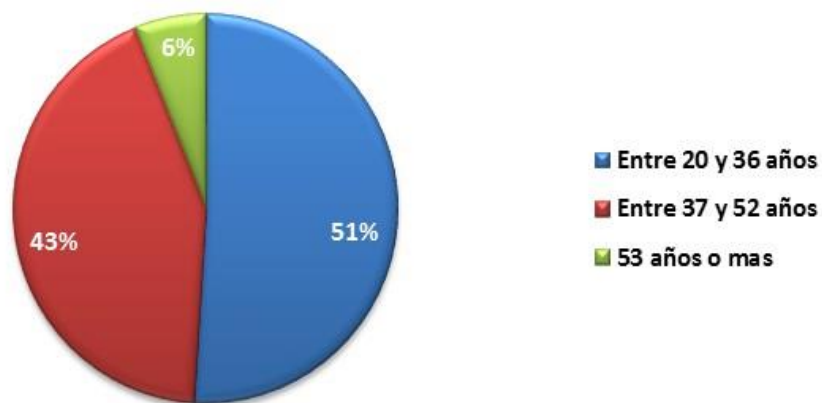


Figura 1. Rangos etarios de los colaboradores del FNG. Fuente. Elaborado por el FNG, 2016

Dichas generaciones presentan distintos intereses, necesidades y preferencias que inciden en la forma en que buscan ser motivados por una organización y en la definición de planes de bienestar.

En el FNG existen un plan de motivación creado hace más de 25 años, este está compuesto por créditos de vivienda, vehículo y libre inversión con tasas preferenciales e incentivos educativos.

Teniendo en cuenta que el 51% de los colaboradores son *Millennials*, las estrategias actuales de motivación usadas por la entidad no son acogidas y solo algunos de los colaboradores de la generación X hacen uso de estos incentivos.

En la siguiente tabla se puede evidenciar como ha disminuido el uso de los créditos otorgados por la entidad a sus colaboradores entre el año 2012 y 2016, a medida que ha aumentado la población *Millennials* en el FNG.

Tabla 1.

*Créditos desembolsados anualmente por el FNG.*

CRÉDITOS DESEMBOLSADOS DESDE EL AÑO 2012 AL 2016	2012		2013		2014		2015		2016	
	CANTIDAD DE DESEMBOLSOS	VALOR DESEMBOLSO	CANTIDAD DE DESEMBOLSOS	VALOR DESEMBOLSO	CANTIDAD DE DESEMBOLSOS	VALOR DESEMBOLSO	CANTIDAD DE DESEMBOLSOS	VALOR DESEMBOLSO	CANTIDAD DE DESEMBOLSOS	VALOR DESEMBOLSO
Calamidad	1	150.000	1	800.000	1	5.000.000	0	0	0	0
Educación	8	43.926.133	7	49.198.000	1	1.416.600	2	4.300.000	1	1.700.000
Libre Inversión	17	144.825.471	9	60.033.284	13	101.539.744	8	72.873.142	10	89.540.673
Vehículo	6	169.544.000	5	166.100.000	4	116.025.639	1	15.884.280	0	0
Vivienda	9	620.558.446	10	1.379.782.000	1	169.000.000	0	0	2	195.056.067
Vivienda programa 40X15	5	122.806.456	4	184.866.000	0	0	0	0	0	0
<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>1.101.810.506</b>	<b>36</b>	<b>1.840.779.284</b>	<b>20</b>	<b>392.981.983</b>	<b>11</b>	<b>93.057.422</b>	<b>13</b>	<b>286.296.740</b>

Fuente: Elaborado por el FNG, 2017.

Haciendo referencia a la tabla anterior se evidencia que de los 105 empleados del FNG, solo en promedio 22 han accedido a créditos de vivienda durante el periodo 2012-2016.

Por otra parte, existen comentarios de los colaboradores *Millennials* sobre trabajar en la entidad, mientras logran el trabajo deseado en otro lugar, dado que el FNG no satisface todas las necesidades que estos tienen, lo que evidencia el poco sentido de pertenencia hacia la entidad.

### **Antecedentes y justificación del problema de investigación**

El FNG es una entidad creada desde 1982, fundada por la generación *Baby Boomers*, los cuales buscaban trabajar para la entidad durante toda su vida y conseguir beneficios para su familia, por lo que en su momento se generó un plan de incentivos que satisficiera las necesidades de estos; sin embargo, su plan motivacional se ha quedado rezagado, los *Baby Boomers* se han ido jubilando, generando el ingreso de las generaciones X y *Millennials* a la entidad.

Dado el poco desarrollo del plan de incentivos actual, no han sido cubiertas las necesidades de las generaciones X y *Millennials*, que actualmente predominan en el FNG, influyendo en la motivación que estos tienen para el desarrollo de sus funciones y el sentido de pertenencia con la entidad.

Debido a la problemática identificada, es importante realizar una investigación para proponer estrategias de motivación que se ajusten a los perfiles de las generaciones *Baby Boomers*, X y *Millennials* con el fin de generar un mayor sentido de pertenencia, atraer y retener a los mejores talentos.

### **Definición y delimitación de problema de investigación**

Dado a la problemática identificada sobre el plan de incentivos actual del FNG, se hace necesario responder a la siguiente pregunta:

**¿Cómo diseñar un plan de incentivos acorde a las generaciones presentes en la organización?**

Esto con la finalidad de conocer los factores motivacionales de cada generación y proponer un plan de incentivos que se ajuste a las necesidades de los colaboradores del FNG.

El proyecto iniciará con la caracterización de la compañía, para ello se realizará un diagnóstico focalizado en el plan motivacional existente, analizando la propuesta de valor para los funcionarios y el impacto que esta tiene en los mismos. Posteriormente, mediante herramientas de

investigación se buscará conocer las necesidades y preferencias de las generaciones presentes en la entidad. Recopilada y analizada esta información, se presentará un plan de incentivos diferenciado por generaciones, el cual cubrirá en mayor medida las expectativas de los miembros del FNG.

### **Objetivos**

#### **Objetivo general.**

Proponer un plan de incentivos diferenciado por generaciones para el FNG con el fin de atraer y retener las nuevas generaciones y mantener motivados a los colaboradores actuales.

#### **Objetivos específicos.**

- 1°. Revisar el sistema de incentivos actual usado por el FNG.
- 2°. Identificar las preferencias de incentivos en los colaboradores acorde a las generaciones existentes.
- 3°. Analizar las tendencias en cuanto a factores motivacionales de las nuevas generaciones en el FNG.



### Marco teórico

En la actualidad las empresas se enfrentan a grandes retos debido a los cambios generacionales, pues es la primera vez en la historia de la humanidad en donde se ven inmersas varios rangos etarios dentro de las organizaciones, con diversos intereses y rasgos culturales que los identifican. Antes de describir las características de las generaciones presentes en las organizaciones, es importante definir el término de generación, entendido este como “el conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española- RAE, 2017, p. 1).

La primera generación presente en las organizaciones es la generación *Baby Boomers*, nacidos después de la Segunda Guerra Mundial, es decir los que comprenden el periodo de 1946 a 1964, la segunda generación son los X, los cuales comprenden el periodo de 1965 a 1980 y la tercera generación son los *Millennials* comprendidos entre 1981 a 1997 (Hatúm, 2011).

Los *Baby Boomers* se caracterizan por ser competitivos, idealistas, comprometidos, leales y ambiciosos, para estos no existe un balance entre la vida personal y laboral, debido a que desean mantener un empleo estable que cubra sus aspiraciones salariales y los conlleve a la jubilación. Para las personas de esta generación la familia ocupa un segundo lugar, pues lo único que buscan es suplir las necesidades económicas y por tal razón el trabajo es lo más importante (Guzmán, 2010)

La mayoría de los *Baby Boomers* establecieron los modelos en las organizaciones (modelos jerárquicos, planes de compensación, planes de incentivo, entre otros), los cuales buscaban generar lineamientos para las empresas a fin de volverlas más eficientes, la mayoría de estos modelos fueron exitosos, de manera tal que en la actualidad algunos de ellos se siguen usando. Debido al

desarrollo de múltiples herramientas los *Baby Boomers* siempre consideran que tienen la razón y se vuelven reacios al cambio cuando se les trata de modificar las perspectivas que tienen (Casarone, 2014)

Por otra parte, La generación X vivió el nacimiento de la era tecnológica en el mundo, en donde se dieron transformaciones en la forma de hacer las cosas dentro y fuera de las organizaciones, por lo que se vieron obligados a adaptarse a esta nueva realidad. Los X buscan las mejores condiciones que un empleo les pueda generar (salario, flexibilidad horaria, posibilidad de asensos dentro de la organización, entre otros), pues se caracterizan por un estilo de vida consumista, individualistas, son escépticos, les cuesta trabajar en equipo y no se someten ante la autoridad. A la generación X le gusta progresar profesional y socialmente, el liderazgo para esta generación está ligado a las competencias que poseen las personas; alcanzar el máximo nivel social es su principal motivación (García, Stein, & Pin, 2008).

La generación X, da un poco más de importancia a la familia en relación a los *Baby Boomers*, buscan compartir más tiempo con ellos, para no repetir lo que vivieron con sus padres, dado que crecieron en una época en donde la mujer se incorpora al mundo laboral, dejando al cuidado de otras personas a sus hijos. La generación X suele estar enfocada a los resultados y son impacientes (García et al., 2008).

Dentro de la generación X, se encuentran los “*Yuppies*”, una subcategoría la cual se caracteriza por un alto poder adquisitivo. Los *Yuppies* “Suelen ser profesionales de nivel alto y sus motivaciones están relacionadas con el mantenimiento y el rango socioeconómico” (García et al., p. 5). Estos predominan en muchas empresas actuales, donde se preocupan por el status que dicha organización les pueda brindar.

Al finalizar la generación X, nacen los llamados *Dinks* ( *Double Income No Kids por sus*

*siglas en inglés*) una subcategoría de los *Yuppies*, los cuales se caracterizan por ser un modelo de pareja que no desea tener hijos, por el contrario se enfocan en realizarse profesionalmente, disfrutar su dinero y el tiempo libre en viajes, vida social y lujos (Linares, 2013).

Finalmente, la generación Y o *Millennials* se identifican por ser nacidos en la era digital, el acceso a redes sociales, la internet y el uso de software forman parte de su cotidianidad. Los *Millennials* buscan siempre el equilibrio entre su vida laboral y personal, esperan que las organizaciones les brinden facilidades como horarios flexibles, uso a las redes sociales y autonomía para desempeñar sus funciones de forma innovadora. La Generación Y se preocupa por la trascendencia que pueda tener su trabajo y cómo desde este puede tener un mayor impacto en la solución de problemas del mundo, tanto ambientales como sociales (Casarone, 2014)

García et al., (2008) en su escrito “políticas para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y”, determinan el contexto sociopolítico y cultural en el que ha crecido específicamente la generación Y.

De las características de esta generación, identificadas por dichos autores podemos resaltar las siguientes (García et al., 2008)

- Esta generación se desenvuelve en un entorno creativo, donde sus iniciativas pueden dar frutos y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos necesitan ser reconocidos y remunerados.
- La promoción a esta generación no es relevante. No les asusta la rotación.
- Los ascensos dentro de una organización son motivantes dado que implica nuevos retos, un mayor reconocimiento y una oportunidad para poner en marcha sus iniciativas.
- Les gusta los entornos laborales flexibles.

- Saben lo que quiere, saben de la empresa y del sector y se mantiene informado de las últimas noticias.
- Objetivos claros y una remuneración adecuada a su formación.
- Están interesados en las preocupaciones ecológicas y problemas sociales.
- Para atraer a la generación Y se requiere que las empresas creen un clima cosmopolita, con centros de trabajos donde exista la posibilidad de aprender una segunda lengua, realizar actividades de arte, deportes y ocio y donde exista la posibilidad de seguir formándose.
- Buscan la autonomía profesional y necesitan que se les dé empoderamiento.

Se destaca una generación Y más abierta al mundo y a las posibilidades que le brinda el entorno. Esta generación gracias al fácil acceso a la información tiene una mayor capacidad en la toma de decisiones.

Cristiani (como se citó en Casarone, 2014) los describe como la generación “Einstein” por su acceso a la información y las redes sociales y por su capacidad creativa para realizar varias tareas de forma simultánea. “Los jóvenes de la Generación Einstein trabajan porque es la manera de sobrevivir, pero jamás sacrificando el valor primero: la autorrealización” (Casarone, 2014, p. 8).

Los *Millennials* sienten un profundo interés por conocer otras culturas y aceptar las diferencias. Necesitan entender el sentido de todas las cosas que hacen, tienen un alto nivel de autoestima y buscan un crecimiento y desarrollo laboral en el corto plazo (Casarone, 2014).

De acuerdo a Valera (2012) Las características laborales de esta generación son:

- No consideran como opción trabajar en el mismo lugar durante toda su vida profesional, en consecuencia, no valoran la estabilidad laboral y replantean su empleo periódicamente
- No les agrada quedarse después de hora, priorizan sus gustos y si el empleo no los complace totalmente, renuncian.
- desconfían del término “carrera laboral”, prefieren hablar de “proyectos profesionales” con plazos y acciones claramente establecidos.
- Son creativos y talentosos, pero informales, provocativos y de compromiso distinto con el empleador.
- La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen, cuando hacer algo “les gusta”
- Los Y no aceptan “ponerse la camiseta” y tampoco el esfuerzo desmedido.
- Tienen una valoración del tiempo diferente a las generaciones precedentes.
- No temen cuestionar los dogmas establecidos en las organizaciones a las que se incorporan.
- La relación que tienen con la autoridad es diferente, les desagradan el verticalismo y los jefes.
- Exigen a las empresas mejores horarios, retribuciones y entorno laboral.
- Quieren autonomía, además de diálogo abierto y constante.
- Para estos jóvenes, el equilibrio entre lo personal y lo laboral no se negocia,
- los aspectos que más valoran los jóvenes de un empleo son que el proyecto sea desafiante y permita sumar conocimientos, flexibilidad horaria y trabajo remoto, buen clima, comunicación y excelente equipamiento (hardware).

- Para un profesional Y, el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quiere, la libertad personal y el placer, el poder les viene del acceso continuo que ellos tienen a la información y el conocimiento.

Al igual que la generación X, en la generación Y también existe una subcategoría relevante tal como lo establece García et al. (2008) los *Cosmopolitan Bussines People* (CBP), las características más comunes de estos son:

- Suelen poder utilizar varios idiomas para comunicarse.
- Su nivel educativo es alto.
- Solteros o casados con pocos hijos.
- Red de amistades y conocidos distribuidos por todo el mundo.
- Temas como raza, nacionalidad o religión son secundarias.
- Son los lazos profesionales o de aficiones personales los que cuentan en las relaciones.
- Tienen experiencia profesional multinacional, facilitadas por la educación y el nomadismo profesional.
- Aficiones variadas, los deportes, amantes a las artes, la lectura y sobre todo los viajes.
- Manejo de las nuevas tecnologías.
- Buscan carreras brillantes altos salarios y adoran a los *Head Hunters* y las multinacionales.

Se puede evidenciar en la descripción de las generaciones, los cambios en los intereses personales y rasgos culturales de las mismas, lo que ha conllevado a que las empresas se interesen por satisfacer dichas preferencias con la finalidad de mantenerlos motivados, facilitando la consecución de los objetivos de la organización.

Antes de identificar la importancia que tiene hoy en día satisfacer las preferencias, gustos,

necesidades e interés de los colaboradores por parte de las organizaciones, es necesario resaltar que inicialmente no fue de esta manera, pues el ser humano dentro de una empresa era concebido como una máquina, es decir solamente se contemplaba la productividad de los trabajadores, mas no sus necesidades personales (Chiavenato, 2014). Con el pasar de los años se vio la necesidad de identificar factores diferentes a la remuneración para generar una mayor productividad del personal; dando paso a una concepción más humana del empleado, entendiendo que existen un sin número de intereses personales que las organizaciones deben satisfacer (Chiavenato, 2014).

Con el surgimiento de la teoría humanista propuesta por Elton Mayo, las organizaciones empiezan a preocupar por ayudar a cumplir los objetivos de los trabajadores para mantenerlos motivados, dado que con esto contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales (Trahairm, 2005). Los objetivos personales de los colaboradores se ven afectados por agentes motivacionales tanto internos como externos, factores que influyen en el sentido de pertenencia hacia una organización.

Dada la importancia de la motivación y los factores que la componen; es importante conocer el significado que diversos autores le han dado y la evolución que este concepto ha tenido:

### **La motivación humana en la organización**

La motivación es definida como “la fuerza que impulsa a una persona hacia una actuación para lograr satisfacer una o varias necesidades personales” (Interconsulting Berau S.L, 2015). Lo anterior determina que lo que impulsa a los colaboradores a cumplir con los objetivos de su cargo y de la organización; es la necesidad de satisfacer o cubrir una carencia personal.

Por otra parte, se evidencian aspectos relevantes que se deben tener en cuenta referente a la motivación del personal, tales como:

- Un esfuerzo personal, una energía que nos impulsa, un comportamiento de búsqueda

tendente a alcanzar un objetivo.

- Una carencia, una necesidad insatisfecha que nos mueve a actuar. La clave aquí está en la insatisfacción. El motivo de actuar, lo que origina la energía, el esfuerzo de levantarnos y ponernos a hacer cosas es siempre por una insatisfacción, por muy a gusto que nos encontremos en la situación actual hay algo interno que nos mueve a buscar un estadio que consideramos mejor, aunque esto mejor sea un deber moral que nos aleja de una situación anterior.
- Unas metas u objetivos a alcanzar tratándose de individuos que pueden satisfacer y superar la carencia y en el caso de que el individuo trabaje para una organización hay un objetivo de segundo orden para el individuo que podríamos razonar en la secuencia: “tengo que contribuir al logro de los objetivos de la empresa porque de esta forma puedo conseguir los míos (Interconsulting Berau S.L., 2015, p. 189).

Los aspectos anteriormente descritos, permiten inferir que los seres humanos por naturaleza son insatisfechos con las cosas que poseen o son, generando un desequilibrio, para lo cual la motivación dada mediante los incentivos desempeña un papel fundamental en las organizaciones, pues, permiten que estos puedan satisfacer sus necesidades, generando una sensación de bienestar.

En materia de motivación, uno de los primeros aportes fue propuesto por el señor Maslow (1943), quien desarrolló una teoría que buscaba entender y satisfacer las necesidades de los trabajadores, determinando que: “El individuo es un todo integrado y organizado. Debemos tener en cuenta esta realidad experimental y teórica para hacer posible una teoría y experimentación consistentes de la motivación” (Maslow, 1991, p. 3).

Maslow (1943) planteó una pirámide con cinco niveles de necesidades básicas a satisfacer,



las cuales influyen en el grado de motivación de las personas:

### **Nivel I. Necesidades fisiológicas**

Hace referencia a las necesidades más básicas, ligadas a la subsistencia como lo es el descanso, la alimentación, la respiración, entre otros (Maslow, 1991).

### **Nivel II. Necesidades de seguridad.**

Es importante aclarar que deben estar satisfechas las necesidades de primer nivel para poder satisfacer las del segundo. En este nivel encontramos aspectos ligados a la disminución del riesgo (Maslow, 1991).

### **Nivel III. Necesidades sociales.**

Este nivel hace referencia al sentido de pertenencia a algún círculo social o la aceptación de un grupo de personas, lo cual es fundamental para las personas debido a que por naturaleza somos seres sociales que siempre buscan relacionarse con el medio (Maslow, 1991).

### **Nivel IV. Necesidad de reconocimiento.**

Podemos determinar que inicialmente se puede hablar de la seguridad o confianza que se tiene en sí mismo, lo cual es de vital importancia porque genera una satisfacción intrapersonal, en segundo lugar, cabe hacer referencia a la posición o la percepción que tiene el entorno y es acá en donde se habla de la imagen interpersonal haciendo énfasis en los reconocimientos, apreciaciones, etc., que vienen del entorno en el cual se desarrolla la persona (Maslow, 1991).

### **Nivel V. Necesidad de autorrealización.**

Hace relación a la búsqueda de un desarrollo continuo, en donde la creatividad juega un papel fundamental, pues está ligado a los intereses particulares de cada persona (Maslow, 1991)

Maslow (1943) menciona aspectos del ser humano que necesitan ser cubiertos con el fin de generar un bienestar en la persona y que esta pueda desarrollarse de manera adecuada en cada

una de sus labores en la organización o en su entorno. En la actualidad se evidencia que las personas que ya tienen cubierta estas necesidades generan unas nuevas más difíciles de suplir. Su voluntad está orientada a conseguir mejores cosas que le garanticen un mayor bienestar y los incentivos que suelen dar muchas empresas para suplir las necesidades básicas, ya no tiene ninguna influencia en estos.

Aunque Maslow (1943) plantea lo que dio origen a las teorías de motivación, es una de las más básicas que existen en la actualidad, pues como se resaltarán a lo largo de este documento, hay más autores que han ido trabajando en el tema y desarrollando aspectos más complejos que buscan satisfacer el ser humano para generar una mayor motivación.

Por otra parte, Vroom (1964 como se citó en Chaparro, 2006) explica que:

Los individuos tienen creencias y expectativas con respecto al futuro. Vroom (1964) afirma que existen tres aspectos que explican el proceso de motivación, el primero la valencia, que se refiere a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa; las valencias asignadas por cada persona a diferentes consecuencias, dependen de sus propias necesidades; el segundo la expectativa, o percepción que tiene el individuo de la dificultad que encierra un esfuerzo y la posibilidad de alcanzar la meta deseada y el tercero la instrumentalidad, o idea que tiene un empleado de que después de realizada una tarea recibirá una recompensa (p. 11).

Todas las personas esperan que un buen desempeño o una milla extra dada sea recompensada ya sea en el nivel académico con una buena nota o a nivel laboral con un incentivo monetario o emocional, las personas dan un mayor esfuerzo si saben que el fruto de este será una buena recompensa, si una tarea asignada no representa un beneficio adicional para los individuos, probablemente el esmero que le pondrá no será el mismo, si se conoce que esta actividad trae

consigo un beneficio adicional.

McGregor (1967 como se citó en Ramírez, Abreu & Badii, 2008) planteó dos teorías como forma de ver a las personas; una concepción netamente negativa nombrada Teoría “X” y una concepción completamente positiva denominada Teoría “Y”, concluyendo que la concepción de las personas sobre la naturaleza esta agrupada por supuestos y que las personas tienen a moldear su comportamiento hacia los subordinados en base a dichos supuestos

De acuerdo con la Teoría “X”, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes son

- A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
- Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
- Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
- La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición

Así mismo, las cuatro suposiciones positivas que llamó Teoría “Y” son

- Los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- La gente ejercerá la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos.
- La persona promedio puede aprender a aceptar, aun buscar, la responsabilidad.
- La habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales.

Por su parte, Herzberg (1967) A partir de una muestra de 1.685 trabajadores de diversas disciplinas y niveles directivos llegó a la conclusión de que “los factores que contribuyen a la satisfacción son distintos e independientes de las variables que tienden a provocar insatisfacción” (p.2). De ahí que describiese dos tipos de factores relacionados con la motivación:

- Factores higiénicos o ergonómicos, que son aquellos que evitan el descontento. Es decir, si no están presentes provocan insatisfacción, pero no son por sí motivadores. Están relacionados con el entorno del puesto de trabajo: el salario, el estatus, la seguridad, las condiciones laborales, el control, etc.
- Factores de crecimiento o motivadores, que son los que auténticamente motivan. Se refieren al contenido del puesto de trabajo: el reconocimiento de la tarea, su realización, la responsabilidad, la promoción, etc.

Así mismo, Locke (1968 como se citó en De Quijano & Navarro, 1998) asume “que las personas siempre intentan conseguir algo en función de unos objetivos conscientes” (p. 197). Estos objetivos serían los que guiarían la conducta del sujeto, conducta que por ello sería una conducta motiva.

Los objetivos son definidos de forma consiente, esta decisión se vuelve el elemento más importante de la motivación laboral. Una persona sin una meta clara o un objetivo específico es una persona llena de miedos e incertidumbre acerca de su futuro, para que este tipo de personas se vuelva una pieza clave de la organización. Este último debe realizar un acompañamiento al desarrollo de la persona no solo en el ámbito laboral, sino en su ámbito psicológico, para logre determinar el horizonte que va a seguir (De Quijano & Navarro, 1998)

Porter y Lawler (1968 como se citó en Ramírez et al. 2008) establecen que “la motivación laboral está determinada por la probabilidad de que un esfuerzo elevado conducirá a la consecución

de objetivos y de resultados que poseen un valor para la persona” (p. 161). Su diferencial de las demás teorías se basa en lo siguiente

- Distingue entre esfuerzo como energía aplicada y rendimiento laboral producido; en el que además del esfuerzo intervienen otros factores, como sus aptitudes y la percepción del rol o forma en que define el éxito o realización eficaz de su trabajo.
- Establece diferencias entre recompensas intrínsecas y extrínsecas.

Se determina entonces que los esfuerzos adicionales que puede dar un colaborador, solo se logran si este reconoce la importancia de su papel dentro de la organización y como el esfuerzo le puede garantizar el éxito en su labor.

Por otra parte, Alderfer (1969), estableció una jerarquía de tres necesidades primordiales que todo individuo busca satisfacer:

- Existencia: necesidades básicas y materiales que generalmente se satisfacen a través de factores externos: el alimento, el sueldo, las condiciones laborales.
- Relación: necesidades sociales. Implican la interacción con los demás: familia, amigos, compañeros, jefe, subordinados.
- Crecimiento: necesidad de desarrollo personal. Se satisfacen cuando el sujeto logra cumplir objetivos que son importantes para su proyecto personal.

Las necesidades de existencia, relación y crecimiento, las cuales de acuerdo con lo expuesto anteriormente se relacionan con lo propuesto por Maslow (1991) sin embargo, Alderfer (1969) determina que es posible que el ser humano posea varias necesidades en el mismo momento y que en el caso de no suplir una necesidad de orden superior que en este caso podría ser el crecimiento de manera inmediata aumenta la necesidad de suplir una de orden inferior (Blasco, 1990)..

Las empresas deben determinar cuáles de las necesidades que presentan sus colaboradores

se puede satisfacer a través de la organización. En caso de que un plan de incentivos en una organización no esté supliendo las necesidades reales de los individuos, este puede ser modificado inmediatamente y generar una propuesta que tenga un mayor valor e impacto.

McClelland (1989) aporta al concepto de motivación, la teoría de las necesidades aprendidas, la cual describe lo que moviliza a las personas encaminado a la superación personal, para lo cual propuso los siguientes tres tipos de necesidades (Ramírez et al., 2008).

- Necesidad de logro: encaminado a vencer los obstáculos y generar nuevos retos, caracterizados generalmente por ser tareas difíciles que implican reconocimiento del entorno.
- Necesidad de afiliación: ligada a las relaciones interpersonales que se generan en los diferentes entornos en los que se desarrollan las personas, es la constante necesidad por sentirse parte de un grupo social.
- Necesidad de poder: es el deseo por controlar y tener influencia sobre las personas que están en su entorno.

McClelland (1989) afirmó que con el establecimiento de un sistema de recompensa y reconocimiento se podía suplir estas necesidades e influenciar en mayor medida en las conductas de los colaboradores, si la persona evidencia un interés genuino por parte de las organizaciones, serán más leales a la misma, su fidelidad estará atada a una mayor productividad y a la sostenibilidad de la organización.

Por su parte, De Quijano y Navarro (2003), consideran que:

La intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo. Las metas indican a la persona lo que es necesario hacer y cuánto esfuerzo tendrá que desarrollar para alcanzarla. De alguna forma, la meta actúa como atractor del

comportamiento, dirigiéndolo y regulándolo (p. 644).

De Quijano y Navarro (2003) establecen que son los motivos los principales determinantes del esfuerzo en el trabajo y por ende en el desempeño, adicionalmente estipuló que en dicha relación se deben tener presente las siguientes variables

- **Instrumentalidad:** entendiéndola como la percepción subjetiva del trabajador sobre la probabilidad de que los resultados que consigue para una organización conduzcan a unos buenos resultados personales.
- **Autosuficiencia:** es la convicción de que sabrá desempeñarse con éxito para conseguir dichos resultados.

El modelo propuesto por Quijano y Navarro (2003) establece que:

La ejecución que una persona obtendrá en su trabajo (como indicador de su comportamiento motivado, es decir, del «esfuerzo» que ha realizado) vendrá determinada por la intensidad o fuerza de sus motivos mediada por su percepción de instrumentalidad y su creencia de autoeficacia (p. 646)

Como se ha resaltado en las diferentes definiciones de los autores, se puede afirmar que la motivación es la sensación de bienestar que genera la satisfacción de una necesidad, sin embargo, para suplirla deben existir incentivos bien sea económicos o no económicos, por lo que se hace importante aclarar y ampliar el término incentivo.

La palabra incentivo se define como el “estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector económico con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos” (RAE, 2014, p. 1). Lo anterior denota que en las organizaciones estos estímulos conllevan a que los trabajadores se sientan a gusto con su ambiente laboral enfocado al cumplimiento de los objetivos del cargo, lo cual contribuye de manera inmediata al cumplimiento de las metas de la organización.

Los incentivos nacen a partir de la concepción de que las personas siempre actúan en busca de obtener algún beneficio. Se identifica que estas conductas están ligadas a recompensas, refuerzos, evitación u omisión dependiendo de la realidad en la que se encuentre la persona.

Skinner (1975), planteó que para mantener una conducta o implementarla debe realizarse a través de un reforzamiento bien sea positivo o negativo, haciendo referencia a lo siguiente

- Reforzamiento positivo. La presencia de un estímulo reforzador ante la emisión de una conducta incrementa la probabilidad de repetir esa respuesta. Se le suele aplicar también el término de condicionamiento de recompensa, ya que el sujeto es premiado por la ejecución de un determinado comportamiento.
- Reforzamiento negativo. Como consecuencia de la realización de una conducta se puede evitar. Así, en el origen de muchas asociaciones está el planteamiento de alternativas para afrontar una situación social que no es placentera.

Si lo que se busca es eliminar una conducta deben tenerse en cuenta los siguientes términos:

- Extinción: se produce cuando no presentamos el estímulo reforzador que sustenta esa conducta. Al no reforzar el comportamiento, se irá "debilitando" y disminuirá la probabilidad de que se repita.
- Castigo: un estímulo desagradable para el sujeto posterior a la ejecución de una conducta que no se considera adecuada, aumenta la probabilidad de que ésta no se repita (Alderfer, 1969).

El planteamiento de Skinner (1975) es de vital importancia para las organizaciones. Si bien es claro que los colaboradores presentan necesidades que pueden ser suplidas, en algunas ocasiones se necesita desarrollar, reforzar o eliminar comportamientos que están ligados al cumplimiento de los objetivos de la entidad, para lo que cual estos reforzamientos positivos o



negativos generan las conductas que se requieren. Los planes de bienestar e incentivos deben estar estructurados bajo este modelo psicológico a fin de que sean exitosos en las organizaciones.

Por otra parte, Wether y Davis (1992) establecen que:

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño, se les paga a los empleados por obtener resultados, y no por su antigüedad o por el número de horas que haya laborado. Adicionalmente, los empleados que trabajan bajo un sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina, en gran medida, el ingreso que obtienen (p. 235).

Por otra parte, afirman que “las organizaciones se benefician, porque estas compensaciones (incentivos) se otorgan en relación directa a la productividad” (p. 236)

Así mismos los citados autores establecen que dentro de las organizaciones existen los siguientes tipos de incentivos:

- **Incentivos sobre unidades de producción:** Estos suelen compensar a los empleados por el volumen de su rendimiento. Este tipo de incentivos no conduce automáticamente a niveles más alto de productividad debido al efecto que tienen las presiones de grupos sobre las personas que exceden los niveles promedios de desempeño
- **Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción, estos se emplean junto con un ingreso básico fijo. Los empleados reciben una suma adicional por cada unidad de trabajo que efectúe después de alcanzar determinado estándar.
- **Comisiones:** se otorga a los empleados un % del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.
- **Curva de madurez:** constituyen un ajuste en los niveles superiores de cada categoría

- de puestos. Los empleados se califican de acuerdo a su productividad y su experiencia. Estos incentivos se dan a empleados que han alcanzado un nivel máximo de desarrollo y de pago y que por diversas razones no pueden ser ascendidos a un nivel directivo.
- Aumento por méritos: constituyen aumentos en el nivel de la compensación, concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros superiores.
  - Compensación por conocimientos especializados: constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.
  - Incentivos no financieros: sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico, como placas conmemorativas, objetos deportivos, certificados, días especiales de vacaciones. Más allá de los programas que otorgan premios específicos por observar conductas determinadas claramente, los cambios en el puesto de trabajo o en el entorno laboral pueden servir como incentivos para mejorar el desempeño. Los esfuerzos y programas que se llevan a cabo para diseñar los puestos y rediseñarlos, pueden considerarse también como incentivos (Werther & Davis, 1992, pp. 238-240).

Acorde a las teorías anteriormente descritas se evidencia la complejidad del ser humano y los diversos factores externos e internos que se convierten en elementos de motivación para las personas con el fin de que estas satisfagan sus múltiples necesidades; es relevante hablar de los factores motivacionales en las organizaciones debido a que es la manera en cómo se busca alinear los objetivos de la organización y los personales. Conocer lo que esperan los trabajadores de la

organización es una tarea fundamental, dado que permite implementar estrategias desde la organización para hacer sentir a los colaboradores felices en su lugar de trabajo y esto conlleva a que los objetivos planteados para la empresa se cumplan de una manera más eficiente.

## Marco contextual

### Diseño organizacional

El Fondo Nacional de Garantías (FNG) es una entidad estatal mediante al cual el gobierno nacional busca facilitar al acceso al crédito para las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) colombianas a través del otorgamiento de garantías (FNG, 2017).

### Misión

Facilitar el acceso de la Mipyme colombiana a la financiación, mediante el otorgamiento de garantías. (FNG, 2017).

### Visión

Contribuir al cumplimiento de los sueños de los empresarios colombianos a través de soluciones de garantías, brindando una experiencia de servicio de la más alta calidad. (FNG, 2017)

### Principios

El FNG cumplirá su misión guiado por criterios éticos y técnicos, buscando el mejoramiento continuo de sus procesos, el desarrollo de su talento humano y la obtención de una rentabilidad que permita el crecimiento autosostenible de la organización. (FNG, 2017).

### Valores

**Servicio:** Actuamos con el firme propósito de lograr la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

**Excelencia:** Buscamos la calidad en nuestro trabajo, con sentido de compromiso y el permanente reto de hacerlo cada vez mejor.

**Transparencia:** Actuamos dentro de la Ley y los principios éticos, sometidos al examen de nuestros accionistas, los organismos de control y la comunidad.

**Respeto:** Valoramos a las personas y toleramos sus diferencias. (FNG, 2017)

**Organigrama**

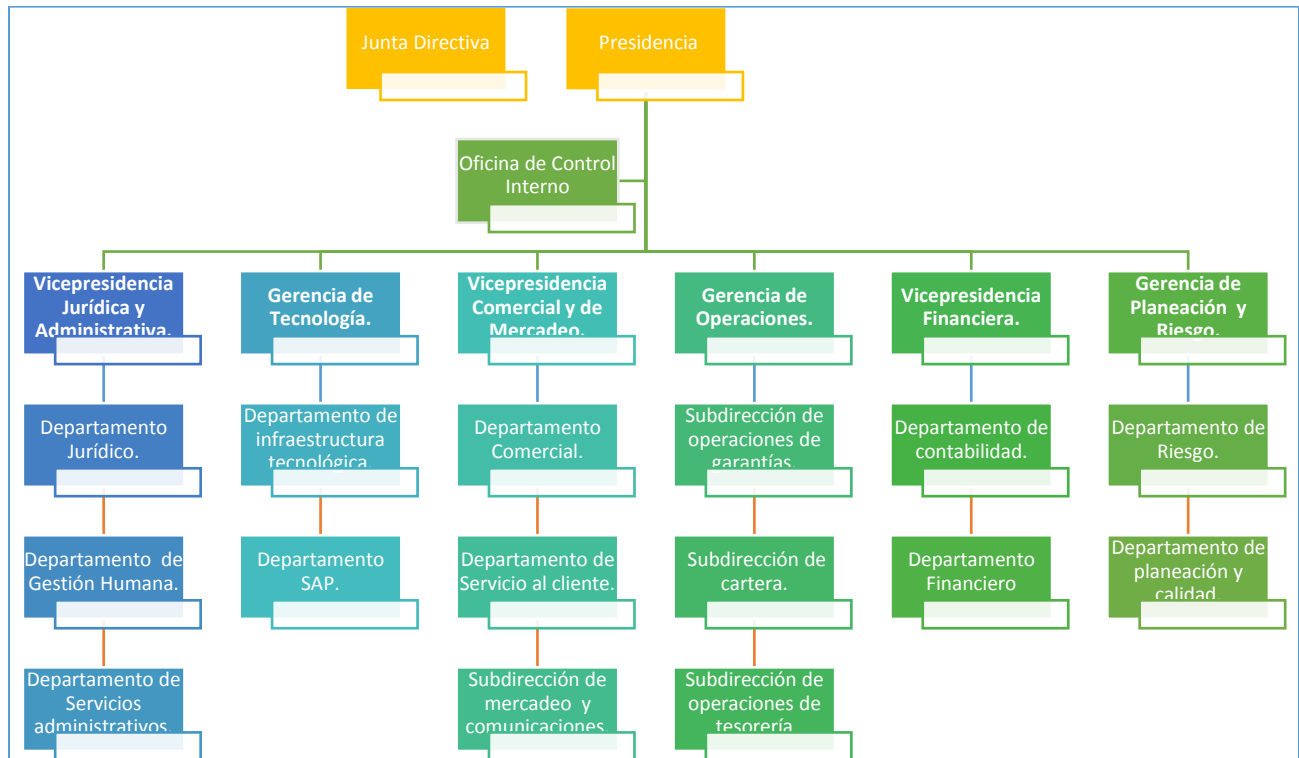


Figura 2. Organigrama FNG. Fuente: [www.fng.gov.co](http://www.fng.gov.co)

**Historia**

Fue constituido mediante Escritura Pública No. 130, otorgada el 16 de febrero de 1982 en la Notaría 32 del Círculo de Bogotá con aportes del Instituto de Fomento Industrial (IFI), la Corporación Financiera de Desarrollo y las diferentes seccionales de la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI).

El FNG inicio en 1995 un proceso de reestructuración, dentro del marco de su objeto social y en desarrollo de su misión básica consistente en el apoyo a las MIPYMES; esto comprendió fijación de objetivos a largo plazo, estrategias descentralizadas del servicio, participación de acciones privados y la automaticidad de las garantías. Como estrategia de descentralización se

crearon los fondos regionales de garantías (FRG) para tener una mayor cobertura.

Con la expedición del decreto 686 de 1999 se confirmó el carácter de admisibilidad de las garantías expedidas por el fondo. Para el año 2000 se tomó la decisión de desmontar el esquema de re afianzamiento con los FRG en consideración a que las coberturas emitidas por éstos no contaban con el carácter de garantía admisible, por lo que los FRG pasaron a convertirse en agentes comerciales del FNG.

En diciembre del año 2000, de acuerdo con lo establecido en la Ley 550 de 1999, se realizó la capitalización más importante en la historia de la entidad por valor de COP \$100.000 millones (USD 48 millones), lo cual igualmente motivó a las entidades financieras a solicitar al FNG que cubriera directamente los riesgos que venían asumiendo los FRG.

Para el año 2003 con la expedición de la Ley 795 se incorporó al Fondo Nacional de Garantías S.A. en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, sometiéndolo a la supervisión, vigilancia y control de la Superintendencia Bancaria de Colombia a partir de enero de 2004.

En el año 2005 entró en operación la nueva planta tecnológica basada en SAP y para el año 2006 se implementó el portal de Internet que ha garantizado la mayor cobertura ante los intermediarios financieros y ha permitido un mejor control de la operación del negocio. (FNG, 2017).

## **Demografía**

Para el año 2016 se encuentra que el FNG tiene una población total de 105 empleados, el 99% se siente parte de una población de mayoría étnica y el 1% restante corresponde a una minoría étnica, como se refleja en la siguiente figura:

### Composición Demográfica

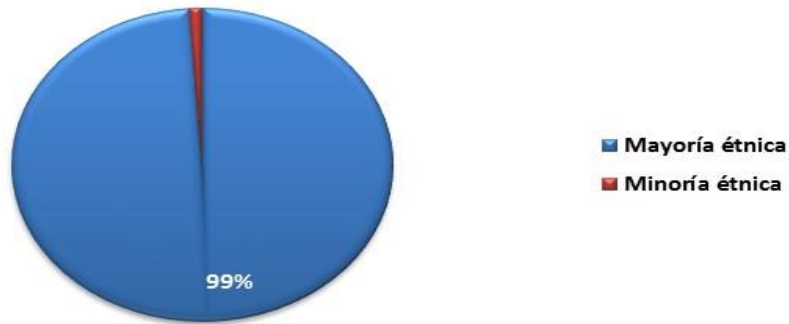


Figura 3. Población FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016.

El 46% de los trabajadores del FNG son hombres y el 54% corresponde a mujeres, se determina que la mayor parte de la población corresponde a mujeres como se evidencia en la siguiente figura.

### Trabajadores por Género del FNG

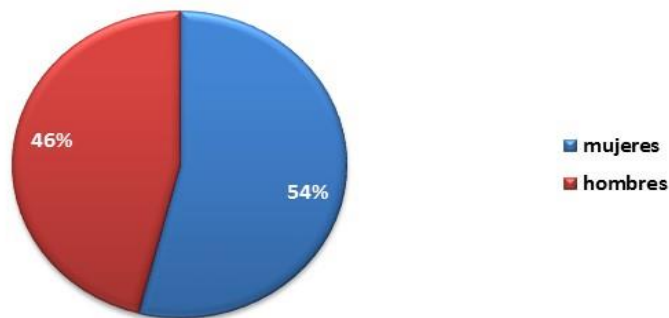


Figura 4. Distribución por género empleados FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

Dentro de los colaboradores se pueden identificar los siguientes rangos etarios los cuales están distribuidos de la siguiente manera

### Rangos Etareos Colaboradores del FNG

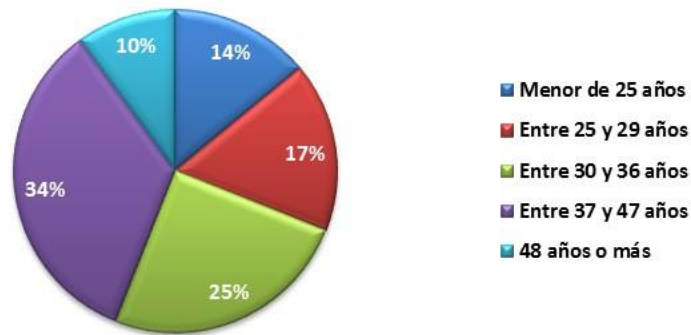


Figura 5. Rangos etarios de los colaboradores del FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

El estado civil de los colaboradores de la empresa es: 47% de los colaboradores son solteros, 38% son casados, 14% en unión libre y el 1% son separados.

### Estado Civil Colaboradores del FNG

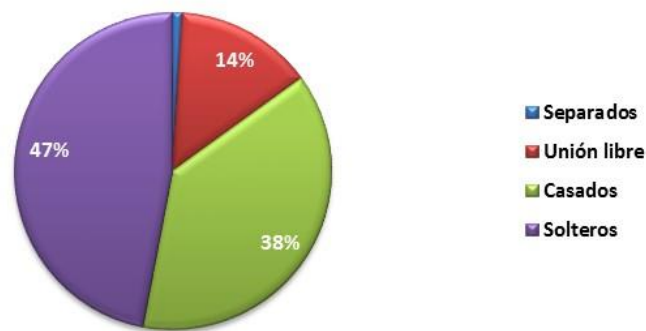


Figura 6. Estado civil colaboradores FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

Se presenta en el siguiente cuadro la información correspondiente de las personas con las cuales conviven los colaboradores:



Tabla 2.

*Personas con las cuales conviven los colaboradores*

	(# personas)	%
Con su pareja e hijos	33	34%
Con su pareja	21	21%
Con sus padres	18	18%
Solo	9	9%
Otro	7	7%
Con sus padres, pareja e hijos	5	5%
Con sus hijos	2	2%
Con sus padres y pareja	2	2%
Con sus padres e hijos	1	1%
Total	98	100%

Fuente. Elaborado por el FNG, 2016

En cuanto a la formación académica de los colaboradores podemos determinar que algunos presentan una educación básica, educación secundaria, educación técnica o tecnológica, educación universitaria no culminada, educación universitaria culminada y posgrado, en el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de la formación académica en el FNG:

### Formación Académica Colaboradores del FNG

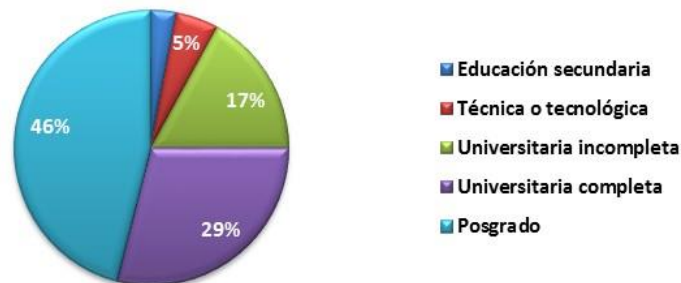


Figura 7. Formación académica colaboradores del FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

En la siguiente figura se observa la antigüedad de los colaboradores en el FNG, es importante dicha información dado a que permite determinar comportamientos de rotación de personal y desarrollar acciones que permitan generar retención de talento.

### Antigüedad Colaboradores

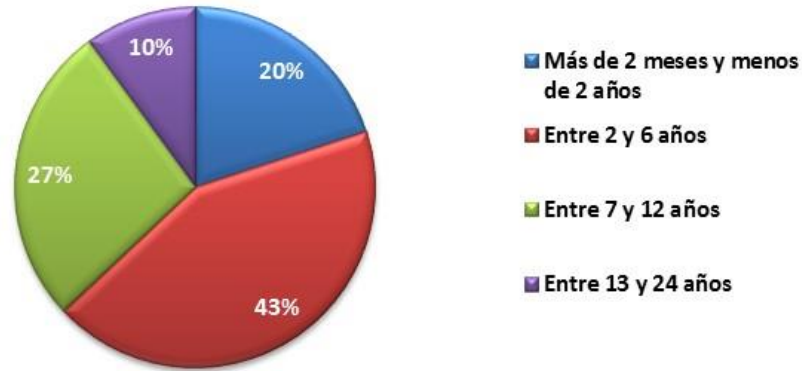


Figura 8. Antigüedad de colaboradores en el FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

105 trabajadores del FNG, distribuidos en 4 niveles jerárquicos, Auxiliares administrativos, operativos y técnicos que corresponde al 31,35%, profesionales que corresponde al 47,77%, directores que corresponden al 13,43% y presidente, vicepresidentes, gerentes y subgerentes que corresponde al 7,45%.

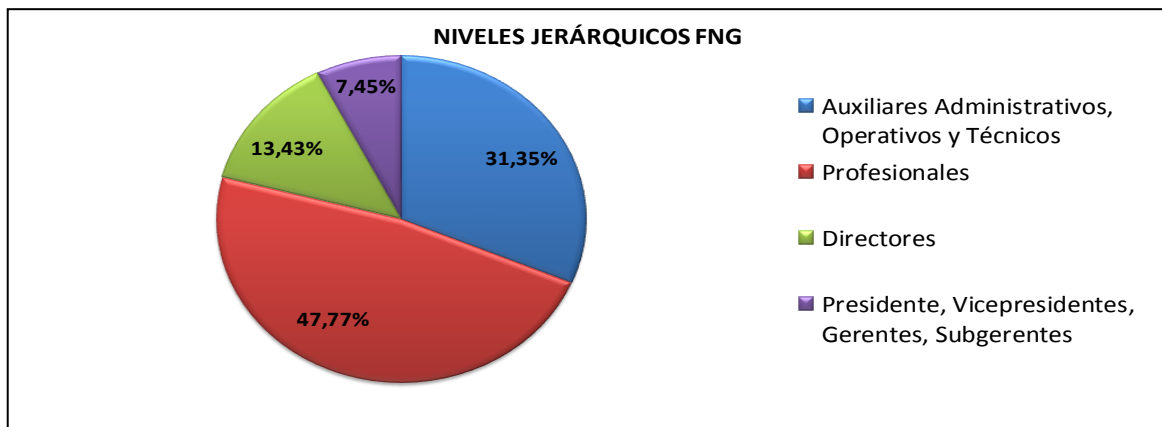


Figura 9. Niveles jerárquicos FNG. Fuente: Elaborado por el FNG, 2016

**Productos tradicionales ofrecidos por el FNG****Garantía empresarial multipropósito.**

Permite respaldar créditos que requieren las Mipymes colombianas para capital de trabajo, inversión fija, capitalización empresarial y desarrollo económico.

**Garantía para leasing financiero.**

Destinado para financiar activos utilizados en activos de producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, a través de mecanismos de leasing.

**Garantía para microcrédito.**

Respalda los créditos que requieren las microempresas colombianas.

**Garantía para cupos rotativos globales.**

Producto de garantía que cubre hasta el 50% del saldo utilizado en los productos de crédito rotativo; cupos rotativos de crédito en la modalidad de cupo no revolvente.

**Garantía para corto plazo.**

Cubre el 50% del saldo insoluto de capital de los créditos en los productos de corto plazo, para que los empresarios puedan cubrir las necesidades de liquidez inmediata en su negocio.

**Programa de garantías individual “creación de empresas”.**

Programa de garantía destinado a apoyar la creación de empresas y unidades productivas empresariales para la generación de empleo en Colombia.

**Plan de motivación actual.****Propuesta de valor del FNG -*****Reconocimiento.***

Se compensa a los funcionarios por sus esfuerzo, capacidades y responsabilidades mediante el pago de horas extras y festivos, prestaciones sociales legales y extralegales y

vacaciones remuneradas. Se realiza de forma periódica la evaluación de desempeño atado a una compensación variable por el cumplimiento de los objetivos propuestos. Se realiza anualmente el reconocimiento al mejor funcionario

### ***Satisfacción.***

Se fomenta en la entidad un trato cordial y respeto, se busca en todo momento el trabajo en equipo integro e inter disciplinado para obtener los mejores resultados. La entidad cuenta con créditos en condicione favorables para sus empleados tales como; crédito de vivienda, crédito de vehículo, crédito de educación, crédito de calamidad y crédito de libre inversión. Se realizan exámenes médicos a los funcionarios para garantizar su salud. La entidad cuenta con un horario flexible, las jornadas laborales no exceden las 8 horas al día, ni las 44 a las semanas. La estabilidad laboral del FNG se encuentra basada en el desempeño y a través del programa de salud ocupacional se busca asegurar una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y riesgos laborales de los funcionarios.

### ***Motivación.***

La entidad cuenta con un agradable ambiente físico, con excelentes espacios, instalaciones y equipos. Posee un plan de bienestar acorde con la normativa legal y reglamentaria vigente, que buscan crear, mejorar y mantener las condiciones laborales, ocupacionales y familiares que favorezcan tanto el desarrollo integral de los funcionarios y el mejoramiento de sus niveles de vida, el plan de bienestar está constituido por actividades de recreación, de salud, actividades físicas y/o deportes, celebración de cumpleaños.

*Incentivos para estudio:* se da incentivos para estudio de pregrado y posgrado para los funcionarios.

*Incentivos a la excelencia académica:* se da un incentivo adicional a los mejores promedios académicos.

*Capacitaciones:* se realizan actividades que responden a las necesidades de los colaboradores para mejorar su conocimiento, habilidades, competencias y conductas.

*Clases de inglés:* el FNG asume el 75% del costo de clases de inglés que quieran tomar los funcionarios.

***Orgullo.***

La entidad promueve en sus colaboradores el orgullo por la entidad, dando a conocer la importancia del FNG como motor del desarrollo del país.

***Inspiración.***

La entidad cuenta con una política de puertas abiertas, con un código de ética en su gestión, el apoyo de los líderes hacia colaboradores.

## Marco metodológico

### Diseño

La Investigación desarrollada es de enfoque mixto o multimodal, este consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2006) en:

Un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Así mismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación (p. 755).

De acuerdo a los citados autores las ventajas del enfoque mixto son

- Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno.
- Ayuda a clarificar y formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación.
- Produce datos más “ricos” y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis
- Se potencia la creatividad.
- El entendimiento es mayor y más rápido.
- Se logra una mejor exploración y explotación de los datos.

Desde el enfoque cualitativo, el cual “utiliza la recolección datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” Hernández et al. (2014, p. 8) en esta investigación se realizarán *focus group*, las cuales consisten en:

En reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales”. “El interés principal es

conocer cómo los individuos forman un esquema o perspectiva de un problema (Hernández et al., 2006, p. 605).

Desde el enfoque cuantitativo el cual “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamientos y probar teorías” Hernández et al. (2006, p. 5) se aplicará un cuestionario, el cual consiste “en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, preguntas de dos tipos cerradas y abiertas” (Hernández et al., 2006, p. 310)

### **Tipo de estudio**

El tipo de estudio corresponde a una técnica diseños en paralelo, “dado que se conducirán de manera simultánea dos estudios: uno cuantitativo (cuestionario) y uno cualitativo (*focus group*), de los resultados de ambos se realizará interpretaciones sobre el problema de investigación” (Hernández et al., 2006, p. 777).

Las ventajas de los diseños paralelos son

- Se otorga la misma importancia a ambos tipos de datos.
- La recolección y análisis cuantitativo y cualitativo es simultánea o casi simultánea
- Combinan las ventajas de cada proceso (Hernández et al., 2004, p. 777).

### **Población y Muestra**

La población comprende a los 105 trabajadores de planta del FNG ubicados en la ciudad de Bogotá.

Se usará dos tipos de muestra, la primera para el enfoque cuantitativo de esta investigación se usará una muestra probabilística estratificada (por generaciones), que hace referencia a un “subgrupo en el que la población se divide y se selecciona una muestra para cada segmento” (Hernández et al., 2006, p. 247) ”

Población = 105 empleados de planta del FNG en Bogotá

### Tamaño de la muestra

Con un error de 0.05 (5%) y un nivel de confianza del 95%, el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 92 empleados.

### Formulas Básicas

$$n' = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2} \text{ Muestra sin ajustar}$$

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{(n'-1)}{N}} \text{ Muestra ajustada}$$

### Donde

$n'$  = muestra sin ajustar.

$n$  = muestra ajustada.

$z$  = Nivel de confianza.

$p$  = probabilidad de éxito, o proporción esperada.

$q$  = probabilidad de fracaso.

$e$  = error permitido.

$N$  = es la población.

### Datos

$N = 105$

$z = 1,96$  (cuando el nivel de confianza es 95%  $Z = 96$ ).

$p$  = cuando se desconoce la proporción esperada se tiene que utilizar el criterio conservador ( $p = 0.5$ )

$q$  = es igual a  $1 - p$ , es decir,  $1 - 0.5$ ,  $q = 0.5$ .

$e$  = el error máximo admisible para esta investigación es del 5% es decir  $e = 0.05$ .



**Se reemplaza los valores**

$$n' = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

$$n' = \frac{3,84 \times 0,25}{0,0025}$$

$$n' = \frac{0,96}{0,0025}$$

$$n' = 384$$

El tamaño de la muestra sin ajustar es  $n' = 384$ , dado a que si conocemos la población se reemplaza en la fórmula de la muestra ajustada:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{(384-1)}{105}}$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{(383)}{105}}$$

$$n = \frac{384}{1 + 3,64}$$

$$n = \frac{384}{4,647}$$

$$n = 82,63 \text{ se redondea y } n = 83$$

El tamaño de la muestra es 83 personas.

**Muestra estratificada.**

“La estatificación aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestras para cada estrato, a fin de lograr reducir la varianza de cada unidad de la medida muestral” (Hernández et al., 2006, p. 248).

La muestra que se necesitaría para cada estrato es

$$ksh = \frac{n}{N}$$

En donde  $n$  es el tamaño de la muestra y  $N$  es la población:

$$ksh = \frac{83}{105}$$

$$Ksh=0,7904$$

El total de cada subpoblación (generación) se multiplicará por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para el estrato

Tabla 3.

*Fórmula para obtener el tamaño de la muestra*

Estrato	Generaciones	Población Total <i>Fh =0,7904 (fracción constante)</i> <i>Nh (Fh)= nh</i>	Muestra (total población por <i>Fh</i> )
1	<i>Baby Boomers</i>	6	5
2	<i>X</i>	45	35
3	<i>Millennials</i>	54	43
		<b>105</b>	<b>83</b>

Elaboración propia. Fuente Hernández, R., Fernández. C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (4ª ed). México: Mc Graw Hill. P. 249

Es decir, que de la generación *Baby Boomers* se tomaran 5 personas, de la generación X 35 empleados y de los *Millennials* 43 empleados, para un total de 83 que corresponde al total del tamaño de la muestra al cual se le aplicara el cuestionario.

Para el análisis cualitativo, la muestra “es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcéteras, sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández et al., 2006, p. 562). En este caso se tomará una muestra homogénea, en donde se seleccionan personas con un mismo perfil o característica o rasgos compartidos, para esta investigación se tomará una muestra de cada una de las generaciones para realizarse el *focus group* y teniendo en cuenta la recomendación de diversos

autores, la muestra será de 8 personas para las generaciones X y *Millennials* cada una y 4 personas de la generación *Baby Boomers* para un total de 20 personas.

Es decir, el total de la muestra para aplicar los 3 *focus group* a realizar es de 20 colaboradores (*Baby Boomers* se tomarán 4 personas, de la generación X 8 personas y de los *Millennials* 8 empleados, para un total de 20)

El tamaño del grupo de personas que participan en un *focus group* es importante y siempre será preferible que sea de 4 a 10 personas, por muchas razones, una de ellas es que así no se limita el dialogo ni existen demasiados canales de comunicación entre los participantes, también se debe introducir a estos últimos en el lugar de reunión de una forma estratégica para evitar la formación de subgrupos, por ejemplo, mezclar hombres y mujeres (Ponce, 2012, p. 1).

“Habitualmente el grupo focal está compuesto por 6 a 8 participantes, los que debieran provenir de un contexto similar” (Mella, 2000, p. 3)

“Un grupo focal consiste en ocho o diez personas que se reúnen con un moderador/analista para la discusión en grupo “enfocado” sobre un producto o categoría específica de producto (o cualquier otro tema de interés para investigación). Se alienta a las personas a que hablen sobre sus intereses, actitudes, reacciones, motivos, estilos de vida y sentimientos. (Schiffman et al.; 1997 como se citó en Ivankovich & Araya, 2011, p. 547)

## **Técnicas e instrumentos para la recolección de la información**

### **Técnicas**

El análisis cualitativo de esta investigación se realizó mediante el software ATLAS.ti, el cual es un potente conjunto de herramientas para analizar grandes cuerpos de datos textuales, gráficos y de video. ATLAS.ti, ayuda a organizar, reagrupar y gestionar el material de manera

creativa y, al mismo tiempo, sistemática. ATLAS.ti permite mantenerse centrado en el propio material de investigación. Cualquiera que sea su campo de trabajo, la antropología, las ciencias económicas, la criminología o la medicina. (atlasti.com, 2017)

El análisis cuantitativo se realizó bajo el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el cual se trata de un conjunto exhaustivo y fácil de usar de herramientas de análisis predictivo para usuarios comerciales, analistas y programadores estadísticos.

**SPSS:**

- Soluciona todo el proceso analítico desde la planificación y la preparación de los datos al análisis, informes y distribución.
- Ofrece una funcionalidad adaptada e interfaces personalizadas para los distintos niveles de conocimiento y responsabilidades funcionales de los usuarios comerciales, analistas y estadígrafos.
- Incluye opciones flexibles de distribución desde la versión independiente de escritorio a las versiones para servidor de empresa.
- Ofrece resultados de rendimiento más rápidos y precisos en comparación con el software no estadístico de tipo hoja de cálculo.
- Funciona con todos los tipos de datos comunes, lenguajes de programación externos, sistemas operativos y tipos de archivos.
- Ofrece una amplia gama de técnicas especializadas para acelerar la productividad y aumentar la eficacia. (Softwarecientifico.com, 2017)

**Instrumentos:**

- Encuesta (ver apéndice 1): Se elaboro una encuesta la cual consta 7 aspectos demográficos con el fin de conocer a la población encuestada, incluyendo datos como

- género, edad, nivel de estudio, tipo de cargo, antigüedad en la organización, estado civil y si tienen hijos, de igual forma, se realizaron 13 preguntas dividida en dos aspectos, el primero para conocer la perspectiva que tienen los colaboradores sobre el plan de incentivos actual de la entidad y el segundo parte para conocer las preferencias en cuanto a incentivos por parte de las generaciones encuestadas.
- Focus Group (ver apéndice 2): se elaboró la estructura para llevar a cabo el *focus group*, la cual inicia con la parte introductoria para dar a conocer a los participantes el objetivo de la reunión, romper el hielo y dar a conocer las reglas que se deben aplicar durante la sesión. El focus group está dividido en tres partes, la primera son las preguntas generales realizadas con la finalidad de conocer las opiniones sobre el plan de incentivos actual de la entidad, la segunda está enfocada en conocer las preferencias de las generaciones participantes y la tercera parte busca conocer cómo afecta los incentivos en el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

## **Resultados y Análisis de los instrumentos**

### **Informe cualitativo-Focus Group.**

#### **Objetivo.**

Identificar las preferencias en incentivos en empleados del FNG, en función de su pertenencia a tres grupos generacionales (*Baby Boomers*, Generación X y *Millennials*).

#### **Procedimiento.**

La transcripción de los grupos focales se dividió en tres archivos (Ver apéndice 3), uno para cada generación. A partir de la revisión de los datos se crearon y definieron 12 categorías en total (2 de ellas con subcategorías) en el programa de análisis cualitativo Atlas ti v8, que fueron identificadas por codificación abierta y axial.

#### **Categorías.**

Se agrupan en temas directamente relacionados con el objetivo de investigación y temas adicionales.

**Categorías relacionadas con el objetivo de estudio (6 categorías, 13 subcategorías):** el siguiente reporte muestra nombre de la categoría, su definición y las citas que la ilustran, estas son: Incentivos actuales , Incentivos anteriores, Impacto incentivos, Impacto incentivos sugeridos, Opinión hacia incentivos actuales, que a su vez se divide en Opiniones favorables y Opiniones desfavorables; y Sugerencias de incentivos, que incluye las subcategorías Otras sugerencias, Sugerencias alimentación, Sugerencias carrera, Sugerencias créditos, Sugerencias cultura y recreación, Sugerencias económica, Sugerencias educación, Sugerencias permisos, Sugerencias quinquenio, Sugerencias salud y Sugerencias transporte. (Ver tabla 4).

Tabla 4.

Categorías relacionadas con el objetivo de estudio

<b>Incentivos actuales:</b> Identifica los incentivos mencionados por los empleados y que están vigentes dentro de la oferta de incentivos actual. Los distintos grupos mencionan créditos, bonificaciones, bonos, placa y bonos, entre otros.			
Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
13	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:1</b> Yo solo he hecho uso del incentivo de calamidad, pero hace más de 20 a... (602:675) Yo solo he hecho uso del incentivo de calamidad, pero hace más de 20 años.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:2</b> <b>incentivos como créditos, porque yo creo que hay otros incentivos que...</b> (839:984) incentivos como créditos, porque yo creo que hay otros incentivos que hemos hecho uso todos los años, como las vacaciones, la bonificación anual.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:6</b> <b>los comunes como la bonificación y la prima extralegal (1017:1071)</b> los comunes como la bonificación y la prima extralegal</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:1</b> <b>solamente nos dijeron del auxilio educativo y el de vivienda (741:800)</b> solamente nos dijeron del auxilio educativo y el de vivienda</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 3: Generación X - 3:3 todos los incentivos la prima extralegal, las vacaciones.... (1669:1726)</b> todos los incentivos la prima extralegal, las vacaciones....</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 3: Generación X - 3:26</b> <b>Para mí el reconocimiento es importante, por qué me dieron una placa p... (9104:9335)</b> Para mí el reconocimiento es importante, por qué me dieron una placa porque nos reconocieron a las personas que llevábamos cierto tiempo en la organización y además, algo de plata, pero eso se siente bien, fue una sorpresa para mí.</p> <p><b>2 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:1</b> <b>actualmente el FNG maneja el incentivo a la capacitación que es el 30%... (775:945)</b> actualmente el FNG maneja el incentivo a la capacitación que es el 30% del valor de la matrícula, un 30% adicional por excelencia académica. Para los posgrados, es un 20%.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:10</b> <b>Bueno yo cuando realicé mi especialización pedí el incentivo académico... (3110:3260)</b> Bueno yo cuando realicé mi especialización pedí el incentivo académico del 20% y cuando compre el primer apartamento use el crédito de vivienda del FNG</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:13 lo que me ha dado el FNG, son las boletas de cine</b></p>

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES

**D 2: *Baby Boomers* -**

**2:12 se creó la prima extra legal, la prima de vacaciones (2422:2473)**

se creó la prima extra legal, la prima de vacaciones

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES

**D 2: *Baby Boomers* -**

**2:29 Bueno un poco apenada. Porque a mi pasar**

**adelante no me gusta, me sien... (7232:7375)**  
Bueno un poco apenada.  
Porque a mi pasar adelante no me gusta, me siento

incomodo, lo que es el evento en sí me da pena, pero la placa me gusto.

**2 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES / ○  
OPINIÓN  
INCENTIVOS  
ACTUALES

**D 2: *Baby Boomers* -**

**2:41 se aprobó el crédito para vivienda y para**

**vehículos. (2529:2580)**  
se aprobó el crédito para vivienda y para vehículos.

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES

**al cumplir el año, p... (4593:4706)**

lo que me ha dado el FNG, son las boletas de cine al cumplir el año, pues es de lo

que me acuerdo en este momento.

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES

**D 4: *Millennials* - 4:29**

**capacitaciones, como talleres, que los tiene esta entidad (12667:12723)**

capacitaciones, como talleres, que los tiene esta entidad

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES



---

**Incentivos Anteriores:** Menciona incentivos que funcionaron en el pasado en la empresa pero que ya no están disponibles para los empleados. Sólo los empleados mayores recordaron el incentivo de medicina prepagada, que ya no se ofrece por la empresa.

---

**Número de citas (densidad)**

**Citas por grupo focal**

*Baby Boomers*

**Generación X**

*Millennials*

---

3

**D 2: Baby Boomers - 2:11**

**medicina prepagada**

**(2508:2526)**

medicina prepagada

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS

ANTERIORES

**D 2: Baby Boomers - 2:14**

**La medicina prepagada**

**cubría el 70% del valor**

**que se pagaba por ese**

**se... (2813:3036)**

La medicina prepagada

cubría el 70% del valor

que se pagaba por ese

servicio, era

muy bueno y lo que se

buscaba era que las

personas con menos

salarios, les

cubriera el 80% de este

valor. La medicina

prepagada era muy buena.

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS

ANTERIORES

**D 2: Baby Boomers - 2:32**

**cuando nos quitaron la**

**prepagada para mí fue**

**muy duro, tenía a 4**

**perso... (9304:9391)**

cuando nos quitaron la

prepagada para mí fue

muy duro, tenía a 4

personas de mi

familia.

**1 Codes:**

○ INCENTIVOS

ANTERIORES

---

**Impacto incentivo:** nombra los efectos que según los participantes han tenido los incentivos utilizados en su vida y los tipos de necesidades que se han cubierto: personales, familiares y profesionales.

número  
de citas

(densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Millennials</i>
15	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:38</b> Lo que percibí de los colaboradores, era que muchos lloraban, me acuer... (8994:9289) Lo que percibí de los colaboradores, era que muchos lloraban, me acuerdo de que las personas se abrazaban, abrazaban al presidente, porque para todos era muy gratificante y que la mayoría en esa época teníamos niños pequeños. Era mucha felicidad, era una cosa impresionante. Yo en ese momento feliz.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:46</b> le da a uno nostalgia, alegría, son muchos sentimientos que se mezclan... (7440:7510) le da a uno nostalgia, alegría, son muchos sentimientos que se mezclan.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:47</b> muy orgullosa. (7635:7648) muy orgullosa.</p> <p><b>1 Codes:</b></p>	<p><b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:6</b> Sí, si claro desde que tenga ese sentido de motivación uno no solamen... (3210:3501) Sí, si claro desde que tenga ese sentido de motivación uno no solamente en la parte la parte laboral y personal... ve perdón y profesional pues uno se motiva, por ejemplo en la parte personal conseguir su vehículo, conseguir su vivienda, ... y me he lucrado en el sentido de vivienda, por ejemplo</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS</p> <p><b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:17</b> en mi caso he sentido más en el punto de vista profesional y en el tem... (5345:5547) en mi caso he sentido más en el punto de vista profesional y en el tema personal tal vez todos pensamos más en el préstamo de vivienda, que pues obviamente si me ha servido mucho, ya lo terminé de pagar.</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:7</b> Digamos que yo he utilizado el incentivo a la capacitación y toda mi c... (2410:2733) Digamos que yo he utilizado el incentivo a la capacitación y toda mi carrera la saque a punta de incentivo, por lo tanto, a mi si me parecen de gran utilidad, a parte retome mis clases de inglés y pasar solo 48 mil pesos por unas clases de inglés me parece muy económico y todo el tema de los créditos me parece muy útiles.</p> <p><b>2 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:8</b> Yo he usado el incentivo a la capacitación y a la excelencia y he teni... (2752:3092) Yo he usado el incentivo a la capacitación y a la excelencia y he tenido la oportunidad de capacitarme con cursos del fondo eso me ha ayudado a nivel profesional y a nivel personal también me han ayudado estos incentivos dado que saque un crédito de vivienda, digamos que para el día de los niños me dan unos bonos para compartir en familia.</p> <p><b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS</p>

○ IMPACTO  
INCENTIVOS

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS

**D 3: Generación X -  
3:22 yo he sido  
beneficiaria de alguno  
de ellos, por  
ejemplo, al igual  
que... (6633:6748)**

yo he sido beneficiaria  
de alguno de ellos, por  
ejemplo, al igual que  
algunos, mi  
casa, he estudiado  
gracias al Fondo

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS

**D 3: Generación X -  
3:35 Es odioso  
comparar, pero si  
vemos en otras  
empresas no dan  
tantas cosas...**

**(10686:10806)**

Es odioso comparar,  
pero si vemos en otras  
empresas no dan tantas  
cosas como  
acá, y acá estamos bien  
con lo que nos dan.

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS

**D 4: Millennials - 4:28 Yo diría  
que sí, yo trabaje en otra  
entidad del**

**estado, los salarios e...  
(12550:12878)**

Yo diría que sí, yo trabaje en  
otra entidad del estado, los  
salarios eran buenos, pero  
no existían incentivos, como  
capacitaciones, como talleres,  
que los tiene esta  
entidad, yo siento que cuando le  
dan más cosas a uno lo amarran  
y no solo para ser  
más fiel con la empresa, si no  
que te hacen pensar bueno que le  
puede aportar.

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
**D 4: Millennials - 4:30 Más  
personal (7381:7392)**

Más personal

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
**D 4: Millennials - 4:31  
Personal y profesional.  
(7411:7433)**

Personal y profesional.

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
**D 4: Millennials - 4:32 más  
profesional (7451:7465)**

más profesional

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
**D 4: Millennials - 4:33 más  
personal (7483:7494)**

más personal

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
**D 4: Millennials - 4:34 más  
profesional (7512:7526)**

más profesional

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS

**Impacto Incentivos Sugeridos:** Nombra los efectos que según los participantes tendrían los incentivos propuestos por ellos para ser implementados en la empresa y los tipos de necesidades que se cubrirían: personales, familiares y profesionales. Se diferencia de la anterior categoría en que parte de incentivos hipotéticos que se piden durante el grupo focal por los entrevistadores.

Número

de citas

(densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Millennials</i>
14	<p><b>D 2: Baby Boomers - 2:36</b> Yo sentiría que se me está reconociendo las millas extras dadas. Me se... (8618:8818) Yo sentiría que se me está reconociendo las millas extras dadas. Me sentiría importante, porque la empresa en realidad se preocupa por mí. Yo diría, que de verdad vale la pena trabajar en esta entidad. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 2: Baby Boomers - 2:37</b> Yo me sentiría más motivado. (8573:8600) Yo me sentiría más motivado. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 2: Baby Boomers - 2:39</b> el auxilio de la medicina prepagada es muy importante, lo digo como ma... (8330:8456) el auxilio de la medicina prepagada es muy importante, lo digo como mamá, tener a los hijos en medicina prepagada es un alivio.</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:33</b> Uno se siente más motivado, más comprometido (10503:10547) Uno se siente más motivado, más comprometido <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p>	<p><b>D 4: Millennials - 4:35</b> considero que más las necesidades personas, que ayudan a sentirte mejo... (8291:8375) considero que más las necesidades personas, que ayudan a sentirte mejor como persona. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 4: Millennials - 4:36</b> Mas profesional. (8862:8877) Más profesional. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 4: Millennials - 4:37</b> Más personal. (9594:9606) Más personal. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 4: Millennials - 4:38</b> Más personal (10330:10341) Más personal <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p> <p><b>D 4: Millennials - 4:39</b> Más personal y familiar. (10819:10842) Más personal y familiar. <b>1 Codes:</b> ○ IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS</p>

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS  
SUGERIDOS

**D 2: Baby Boomers - 2:40**

**cuando se dan esos  
incentivos, uno siente que  
en realidad, la empresa  
s... (8120:8303)**

cuando se dan esos  
incentivos, uno siente que  
en realidad la empresa si  
se preocupa  
por el bienestar de la  
familia de los  
colaboradores, yo me  
sentiría más  
comprometida con la  
entidad.

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS  
SUGERIDOS

**D 2: Baby Boomers - 2:44**

**el FNG me ayudaría a  
disminuir los gastos que  
tenemos diariamente,  
por... (5173:5294)**

el FNG me ayudaría a  
disminuir los gastos que  
tenemos diariamente, por  
ejemplo,  
el Transmilenio cada día  
está más costoso.

**1 Codes:**

○ IMPACTO  
INCENTIVOS  
SUGERIDOS

**D 2: Baby Boomers - 2:45**

**Bueno yo feliz, las EPS  
son terribles, nunca hay  
citas con especialista...  
(6526:6760)**

Bueno yo feliz, las EPS  
son terribles, nunca hay

**D 4: Millennials - 4:40 Mas  
profesional (11664:11679)**

Más profesional

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
SUGERIDOS

**D 4: Millennials - 4:42 Más  
personal. (12308:12320)**

Más personal.

**1 Codes:**

○ IMPACTO INCENTIVOS  
SUGERIDOS

citas con especialistas, el trato no es tan bueno. Si tú te haces un examen con medicina prepagada, te llega a los dos días máximo, en cambio si es por EPS te toca esperar mínimo 8 días.

**1 Codes:**

- IMPACTO INCENTIVOS SUGERIDOS

**Opinión Hacia Incentivos Actuales:** Expresa la postura de los empleados frente los incentivos presentes en la empresa.

La siguiente gráfica muestra la relación entre las subcategorías incluidas aquí:

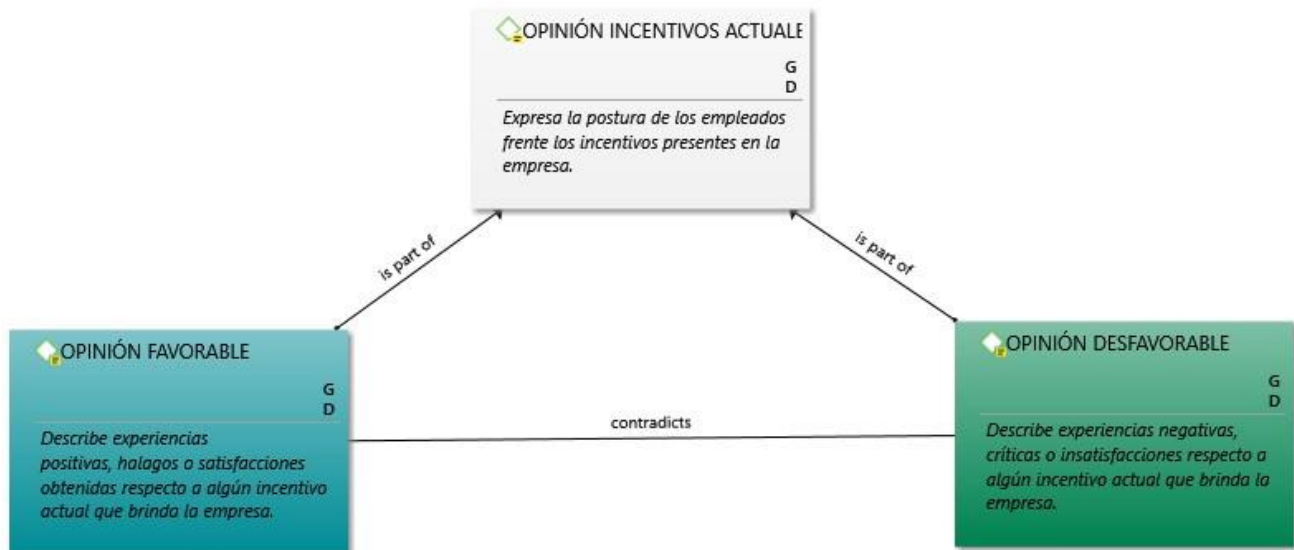


Figura 10. Correlación subcategorías.

La siguiente tabla muestra la frecuencia de tipos de opiniones por cada grupo generacional, sugiriendo el predominio de opiniones positivas y satisfacción respecto de los incentivos actuales que brinda el Fondo Nacional de Garantías, particularmente para los empleados más jóvenes (Generación X y Millennials):

Tabla 5.

Favorabilidad incentivos actuales FNG

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Totales
OPINIÓN DESFAVORABLE	4	1	4	9
OPINIÓN FAVORABLE	3	6	6	15

## FAVORABLE

Totales	7	7	10	24
---------	---	---	----	----

**Opinión Desfavorable:** Describe experiencias negativas, críticas o insatisfacciones respecto a algún incentivo actual que brinda la empresa.

Número  
de citas  
(densidad)

## Citas por grupo focal

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación x</i>	<i>Millennials</i>
9	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:43</b> Yo por el lado de los créditos considero que estos no suplen todas mis... (3055:3136) Yo por el lado de los créditos considero que estos no suplen todas mis necesidades <b>2 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES <b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:54</b> los incentivos no suplen todas las necesidades <b>1 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE <b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:56</b> los incentivos actuales no suplen todas mis necesidades (2134:2188) los incentivos actuales no suplen todas mis necesidades <b>1 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE <b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:58</b> Porque a mi pasar adelante no me gusta, me</p>	<p><b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:31</b> tener la posibilidad para acceder a un crédito en clima caliente es de... (9880:10099) tener la posibilidad para acceder a un crédito en clima caliente es decir que ampliaran la cobertura de los créditos y que se aumenten los montos de los préstamos por que no es suficiente con lo que prestan actualmente. <b>3 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES / ● SUGERENCIAS CRÉDITOS</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:11</b> A mí me paso, yo quería comprar fuera de Bogotá y los créditos de vivi... (3861:4288) A mí me paso, yo quería comprar fuera de Bogotá y los créditos de vivienda del FNG, solo son para Bogotá. Tenían dos limitantes, donde debía comprar y el monto que me otorgaban. Sin embargo, yo pase el tema al comité de presidencia y aprobaron los créditos para vivienda en los alrededores de Bogotá. Pero igual sigue la limitante del monto, porque tú vas a mirar fuera de Bogotá y los precios de las viviendas son muy costosos. <b>2 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:71</b> pero también les veo una limitante, más que todos por los montos de lo... (3306:3388) pero también les veo una limitante, más que todos por los montos de los créditos. <b>1 Codes:</b> ● OPINIÓN DESFAVORABLE <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:73</b> también creo que existe una limitante en relación al monto para el cré... (4471:4556)</p>

**siento incomodo, lo que es... (7255:7350)**

Porque a mi pasar adelante no me gusta, me siento incomodo, lo que es el evento

en sí me da pena

**1 Codes:**

- OPINIÓN DESFAVORABLE

también creo que existe una limitante en relación al monto para el crédito de vivienda

**1 Codes:**

- OPINIÓN DESFAVORABLE

**D 4: Millennials - 4:74 el incentivo de posgrado tiene una limitante, dado que estos son más c...**

**(5411:5737)**

el incentivo de posgrado tiene una limitante, dado que estos son más caros, pero el incentivo que ofrece el FNG es más bajo que el de pregrado, para posgrado es el 20% del valor de la matrícula, mientras que para pregrado es el 30% y a parte para posgrado no aplica el de excelencia, sería bueno que se aplicara para posgrado.

**1 Codes:**

- OPINIÓN DESFAVORABLE

**Opinión Favorable:** Describe experiencias positivas, halagos o satisfacciones obtenidas respecto a algún incentivo actual que brinda la empresa.

Número de citas (densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Millennials</i>
15	<p><b>D 2: Baby Boomers - 2:55 pero si ayudan (1896:1910)</b> pero si ayudan <b>1 Codes:</b> ● OPINIÓN FAVORABLE <b>D 2: Baby Boomers - 2:57 pero si ayudan mucho. (2191:2211)</b> pero si ayudan mucho. <b>1 Codes:</b> ● OPINIÓN FAVORABLE</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:15</b> Sí, estoy satisfecha con los incentivos que tienen actualmente el Fond... <b>(3969:4039)</b> Sí, estoy satisfecha con los incentivos que tienen actualmente el Fondo <b>2 Codes:</b> ● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN</p>	<p><b>D 4: Millennials - 4:7 Digamos que yo he utilizado el incentivo a la capacitación y toda mi c... (2410:2733)</b> Digamos que yo he utilizado el incentivo a la capacitación y toda mi carrera la saque a punta de incentivo, por lo tanto, a mi si me parecen de gran utilidad, a parte retome mis clases de inglés y pasar solo 48 mil pesos por unas clases de inglés me</p>



---

<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:59</b>  <b>pero la placa me gusto</b>  <b>(7353:7374)</b>  pero la placa me gusto  <b>1 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE</li> </ul> </p>	<p>INCENTIVOS ACTUALES  <b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:16</b>  <b>Yo creo que acá nos están dando muchas cosas más que en otros lados y... (5069:5317)</b>  Yo creo que acá nos están dando muchas cosas más que en otros lados y uno no puede ser desagradecido con el tema, en vez de cambiar muchas cosas, se podrían mejorar, pero en este momento estoy de acuerdo en el tema personal, familiar y profesional.  <b>2 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</li> </ul> <b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:21</b>  <b>estoy satisfecha con los incentivos que da el Fondo (6566:6618)</b>  estoy satisfecha con los incentivos que da el Fondo  <b>2 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</li> </ul> <b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:26</b>  <b>Para mí el reconocimiento es importante, por</b> </p>	<p>parece muy económico y todo el tema de los créditos me parece muy útiles.  <b>2 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</li> </ul> <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:14</b>  <b>bueno yo he usado el incentivo a la capacitación, el tema de mi hijo t... (4724:4873)</b>  bueno yo he usado el incentivo a la capacitación, el tema de mi hijo también, como el día de los niños, los premios, esas cosas me parecen muy buenas.  <b>2 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</li> </ul> <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:19</b>  <b>acá en el fondo llevo un año, apenas he recibido mis primeras boletas... (6755:6858)</b>  acá en el fondo llevo un año, apenas he recibido mis primeras boletas de cine, que me parecen muy buena  <b>2 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE / ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES</li> </ul> <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:70</b>  <b>al incentivo de créditos le veo beneficios, (3263:3305)</b>  al incentivo de créditos le veo beneficios,  <b>1 Codes:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>● OPINIÓN FAVORABLE</li> </ul> <b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:72</b>  <b>A mí me parecen muy buenos los incentivos</b> </p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

---

**qué me dieron una  
placa p... (9104:9335)**

Para mí el reconocimiento es importante, por qué me dieron una placa porque nos reconocieron a las personas que llevábamos cierto tiempo en la organización y además, algo de plata, pero eso se siente bien, fue una sorpresa para mí.

**3 Codes:**

○ INCENTIVOS  
ACTUALES / ●  
OPINIÓN  
FAVORABLE / ○  
OPINIÓN  
INCENTIVOS  
ACTUALES

**D 3: Generación X -  
3:71 Si, estoy  
satisfecho con todo lo  
que hay, con  
todo lo que cada día  
nos... (4505:4755)**

Sí, estoy satisfecho con todo lo que hay, con todo lo que cada día nos han dado, lo que pasa es que nosotros los seres humanos, lo digo por mi caso, como que nunca estamos satisfechos con lo que tenemos, solamente vemos las cosas cuando nos las quitan

**1 Codes:**

● OPINIÓN  
FAVORABLE

**(4428:4468)**

A mí me parecen muy buenos los incentivos

**1 Codes:**

● OPINIÓN FAVORABLE

**D 4: Millennials - 4:75 He  
disfrutado también el incentivo  
de cine, me  
gustan también las acti...  
(5738:5825)**

He disfrutado también el incentivo de cine, me gustan también las actividades deportivas

**1 Codes:**

● OPINIÓN FAVORABLE

**D 3: Generación X - 3:72** yo creo que cada uno tiene su importancia me marca bien clara.

**(3888:3950)**

yo creo que cada uno tiene su importancia me marca bien clara.

**1 Codes:**

- OPINIÓN FAVORABLE

**Sugerencias De Incentivos:** Propuestas de nuevos incentivos o la modificación de condiciones de incentivos actuales dadas por los participantes.

La siguiente gráfica muestra la relación entre las subcategorías incluidas aquí:



Figura 11. Relación sugerencias de incentivos.

Tabla 6.

## Sugerencia de incentivos

La siguiente tabla muestra la frecuencia de tipos de incentivos propuestos por cada grupo generacional, señalando algunas preferencias entre los empleados:

- Hay varias categorías relativamente homogéneas de intereses, es decir, tipos de incentivos que son más o menos igual de importantes para todas las generaciones y que no necesariamente deberían diferenciarse en el Plan de incentivos: Incentivos económicos, permisos, quinquenio, salud y transporte.
- Hay otras categorías que parecen concentrarse en uno o dos grupos generacionales (resaltadas en naranja): Otros incentivos (cuidado de hijos y mascotas, fechas especiales, bonos de gasolina y ropa, auxilio funerario, no específicos), alimentación, carrera, créditos, cultura y recreación, educación.

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Totales
OTRAS SUGERENCIAS	0	7	6	13
SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN	5	5	2	12
SUGERENCIAS CARRERA	0	6	3	9
SUGERENCIAS CRÉDITOS	3	1	0	4
SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN	0	5	3	8
SUGERENCIAS ECONÓMICA	1	2	3	6
SUGERENCIAS EDUCACIÓN	1	3	5	9
SUGERENCIAS PERMISOS	0	2	1	3
SUGERENCIAS QUINQUENIO	1	3	1	5
SUGERENCIAS SALUD	2	1	3	6
SUGERENCIAS TRANSPORTE	2	1	3	6
Totales	15	36	30	81

**Otras Sugerencias:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos que se salen de las demás categorías (cuidado de hijos y mascotas, fechas especiales, bonos de gasolina y ropa, auxilio funerario), así como sugerencias no especificadas por los participantes. A esta categoría no aportó ningún participante de los *Baby Boomers*.

Número de citas (densidad)

## Citas por grupo focal

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
13		D 3: Generación X - 3:36 También puede ser que por inventivas que	D 4: <i>Millennials</i> - 4:18 Yo lo que veo, es

**hagan las áreas, se les recon...  
(10824:10907)**

También puede ser que por inventivas que hagan las áreas, se les reconozca por eso.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:45**

**También hay actividades que me gustaría**

**replantear, como por ejemplo p... (6278:6503)**

También hay actividades que me gustaría replantear, como por ejemplo para los que no tienen hijos o para los que ya tenemos lo hijos más grandes, yo ya no tengo hijos chiquitos, entonces yo ya quiero otro tipo de actividades.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:46 para los que ya no tenemos hijos pequeños**

**como que se enfoquen en otra... (7237:7321)**

para los que ya no tenemos hijos pequeños como que se enfoquen en otras actividades.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:61 bonos Sodexo para alimentación, gasolina y**

**todas esas cosas (9630:9690)**

bonos Sodexo para alimentación, gasolina y todas esas cosas

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:62 Me parece también bueno el auxilio funerario**

**(9560:9603)**

**el tema de la celebración del día del padre y del día... (6343:6647)**

Yo lo que veo, es el tema de la celebración del día del padre y del día de la madre, porque hay muchas personas que no tenemos hijos.

Entonces uno como que dice y bueno para mí que. No se sería chévere que se tuviera en cuenta un día para aquellos que no son papás ni mamás. No se darles una motivación.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 4: Millennials -**

**4:20 para los que no tenemos hijos, pero tenemos papas, tenemos sobrinos, m... (6917:7084)**

para los que no tenemos hijos, pero tenemos papas, tenemos sobrinos, me gustaría que me dieran algo para compartir con ellos, debería haber algo pensando para nosotros.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 4: Millennials -**

**4:46 Un bono, una fecha especial para las personas que no tienen hijos**

**(7990:8055)**

Me parece también bueno el auxilio funerario

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:65**

**Actividades en las que se incluyan a la familia**

**(9830:9876)**

Actividades en las que se incluyan a la familia

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 3: Generación X - 3:70 en**

**Google las mamás cuando terminan su**

**licencia llevan a los hijos a l... (11376:11557)**

en Google las mamás cuando terminan su licencia llevan a los hijos a la empresa y

alguien los cuida, y para las personas que tienen mascotas existe una guardería para las mascotas.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

Un bono, una fecha especial para las personas que no tienen hijos

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 4: Millennials -**

**4:51 Otro es un bono para comprar ropa, un bono para cuidado de mascotas, d... (9201:9315)**

Otro es un bono para comprar ropa, un bono para cuidado de mascotas, dado a los que no tiene hijos tienen mascotas,

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 4: Millennials -**

**4:60 Guardería para los niños, de pronto no acá o con el ministerio, o un c... (10951:11157)**

Guardería para los niños, de pronto no acá o con el ministerio, o un convenio con alguna entidad cerca, o entre todas las entidades del ministerio que formen una guardería para los hijos de los funcionarios.

**1 Codes:**

- OTRAS SUGERENCIAS

**D 4: Millennials -**

**4:66 Bueno me gustaría un incentivo para los que no**

**tenemos hijos, una cele... (11788:11886)**  
 Bueno me gustaría un incentivo para los que no tenemos hijos, una celebración de una fecha especial  
**1 Codes:**  
 ● OTRAS  
 SUGERENCIAS

**Sugerencias Alimentación:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para servicios de alimentación.

número de citas (densidad)

citas por grupo focal

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
12	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:24</b>  <b>lo del almuerzo si me parece espectacular. (6013:6054)</b>            lo del almuerzo si me parece espectacular.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:25</b>  <b>el que cumpla con los objetivos que les den bonos de descuentos en res... (6157:6234)</b>            el que cumpla con los objetivos que les den bonos de descuentos en restaurante  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:26</b>  <b>O para el que en la semana no llego tarde, tiene un bono para almorzar... (6253:6323)</b></p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:50</b> La facilidad de un casino, de pronto hay gente que no tiene la posibil... (8213:8385)            La facilidad de un casino, de pronto hay gente que no tiene la posibilidad de traer almuerzo o no tienen, entonces de pronto subsidiar ese tema de alimentación sería bueno.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p> <p><b>D 3: Generación X - 3:53</b> el casino también es un incentivo como algo más personal. (8557:8614)            el casino también es un incentivo como algo más personal.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p> <p><b>D 3: Generación X - 3:55</b> auxilio de alimentación (8688:8710)            auxilio de alimentación  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:57</b> me gustaría que nos ayudaran con la parte de alimentación (10541:10598)            me gustaría que nos ayudaran con la parte de alimentación  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:63</b> en el casino, no directamente acá si no tener un convenio. (11202:11259)            en el casino, no directamente acá si no tener un convenio.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN</p>



O para el que en la semana no llevo tarde, tiene un bono para almorzar.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN

**D 2: Baby Boomers - 2:48 a mí me gustaría un subsidio de alimentación, no sé, un convenio con a... (4975:5060)**

a mí me gustaría un subsidio de alimentación, no sé, un convenio con algún restaurante

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN

**D 2: Baby Boomers - 2:51 el auxilio de alimentación (6970:6995)**

el auxilio de alimentación

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN

**D 3: Generación X - 3:60 de pronto que nos dieran bonos Sodexo para**

**alimentación (9606:9660)**

de pronto que nos dieran bonos Sodexo para alimentación

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN

**D 3: Generación X - 3:68 por ejemplo en Google tienen una cafetería**

**donde la gente va y encuent... (11118:11300)**

por ejemplo, en Google tienen una cafetería donde la gente va y encuentra de todo y así la gente no pierde tanto tiempo para ir a la tienda, si no se sienten más cómodos en la Entidad.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ALIMENTACIÓN

**Sugerencias Carrera:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para ser reconocido en su labor y ascender dentro de la organización. A esta categoría no aportó ningún participante de los *Baby Boomers*.

Número de citas (densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
9		<p><b>D 3: Generación X - 3:10 que exista como un plan de carrera dentro de la Organización. (4402:4462)</b></p> <p>que exista como un plan de carrera dentro de la Organización.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CARRERA</li> </ul> <p><b>D 3: Generación X - 3:40 en el tema de los asensos que haya un vacante ejemplo que se haga para... (4136:4365)</b></p>	<p><b>D 4: Millennials - 4:49 Me gustaría que existiera plan carrera dentro de la entidad, para expl... (8986:9139)</b></p> <p>Me gustaría que existiera plan carrera dentro de la entidad, para explotar las habilidades que las personas tienen, en la empresa hay muchos profesionales</p>



en el tema de los asensos que haya un vacante ejemplo que se haga para todo el mundo un concurso o ¡no sé!, que se tenga en cuenta a la gente que lleva mucho tiempo en la entidad en el Fondo Nacional de Garantías para esos cargos.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

**D 3: Generación X - 3:42 Me gustaría que se tuviera en cuenta el plan de carrera por la antigüedad... (5549:5622)**

Me gustaría que se tuviera en cuenta el plan de carrera por la antigüedad

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

**D 3: Generación X - 3:47 estoy de acuerdo con el tema de carrera que muchas veces no tienen en... (6762:7233)**

estoy de acuerdo con el tema de carrera que muchas veces no tienen en cuenta tu antigüedad sino la parte académica, ejemplo: ¡ah! Es que como no eres profesional ahí te quedaste, entonces como que uno dice, pero ¿por qué?, ósea, como que la experiencia también sea válida ¿sí?, porque pues independiente de que tú por x o y razón no hayas podido terminar tu carrera pues también tienes la capacidad profesional – técnica, es decir el conocimiento para poder hacer la labor

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

**D 3: Generación X - 3:54 el plan de carrera (8668:8685)**

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

**D 4: Millennials - 4:64 Que el fondo tuviera la opción del plan carrera, que se realizarán con... (11261:11423)**

Que el fondo tuviera la opción del plan carrera, que se realizaran convocatorias internas, dado que hay vacantes y no las publican, que exista un proceso interno.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

**D 4: Millennials - 4:69 También el tema para hacer carrera y la rotación de cargos, para que l... (12073:12183)**

También el tema para hacer carrera y la rotación de cargos, para que las personas conozcan que hacen los demás.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CARRERA

el plan de carrera  
**1 Codes:**  
 ● SUGERENCIAS CARRERA  
**D 3: Generación X - 3:63 La homologación de la experiencia para el cargo, es importante. (9708:9771)**  
 La homologación de la experiencia para el cargo es importante.  
**1 Codes:**  
 ● SUGERENCIAS CARRERA

**Sugerencias Créditos:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para créditos. A esta categoría no aportó ningún participante de los *Millennials*.

Número de citas (densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
4	<p><b>D 2: Baby Boomers - 2:18 Yo por lo menos en ese crédito de vivienda me parece, que deberían aum... (3807:3903)</b>                      Yo por lo menos en ese crédito de vivienda me parece, que deberían aumentar un poco más el monto.  <b>1 Codes:</b>                      ● SUGERENCIAS CRÉDITOS  <b>D 2: Baby Boomers - 2:19 Para eso se necesita que también se aumente el monto y plazo. Sin eso,... (3921:4022)</b>                      Para eso se necesita que también se aumente el monto y plazo. Sin eso, no se puede pagar una vivienda.  <b>1 Codes:</b>                      ● SUGERENCIAS CRÉDITOS</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:31 tener la posibilidad para acceder a un crédito en clima caliente es de... (9880:10099)</b>                      tener la posibilidad para acceder a un crédito en clima caliente es decir que ampliaran la cobertura de los créditos y que se aumenten los montos de los préstamos por que no es suficiente con lo que prestan actualmente.  <b>2 Codes:</b>                      ○ OPINIÓN INCENTIVOS ACTUALES ● SUGERENCIAS CRÉDITOS</p>	

**D 2: *Baby Boomers* - 2:42**

**Yo por el lado de los créditos considero que estos no suplen todas mis... (3055:3789)**

Yo por el lado de los créditos considero que estos no suplen todas mis necesidades, pues como tienen varias restricciones en cuanto a los montos y los % de descuentos por nómina y en cuanto al plazo, dado que normalmente los créditos de vivienda en el mercado el plazo es de 15 años, entonces esto hace que uno no pueda acceder a más de un crédito, con las condiciones que tienen establecidas, no hay capacidad de pago. Por ejemplo, a mí me gustaría tener un crédito de vivienda y de vehículo y no puedo, no es realmente por falta de capacidad de pago, porque acá no analizan la capacidad de pago de cada persona, en realidad, el análisis lo hacen con base en las condiciones que están establecidas en la política de créditos del FNG.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS  
CRÉDITOS

---

**Sugerencias cultura y recreación:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para eventos culturales y de recreación, ya sean individuales o familiares. A esta categoría no aportó ningún participante de los *Baby Boomers*.

---

Número  
de citas  
(densidad)

**Citas por grupo focal**

---

<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
8	<p><b>D 3: Generación X - 3:37 A mí me gustaría que hicieran como más caminatas, pasadías, entradas... (10925:11047)</b> A mí me gustaría que hicieran como más caminatas, pasadías, entradas para la familia, integraciones entre los compañeros.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul> <p><b>D 3: Generación X - 3:43 más actividades para las personas que no tenemos hijos, ¿sí? ¡Eh! Pla... (5774:5981)</b> más actividades para las personas que no tenemos hijos, ¿sí? ¡Eh! Planes como no sé, ejemplo como los bonos que dan para ir a otros sitios con la familia, con el esposo, los padres ... actividades culturales.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul> <p><b>D 3: Generación X - 3:59 Por cada año que cumpla el empleado en el Fondo, que mediante la caja... (8971:9087)</b> Por cada año que cumpla el empleado en el Fondo, que mediante la caja de compensación le den viajes para la familia.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul> <p><b>D 3: Generación X - 3:67 tiquetes para actividades recreativas bien sea con la caja de compensa... (10179:10320)</b> Tiquetes para actividades recreativas bien sea con la caja de</p>	<p><b>D 4: Millennials - 4:17 si sería bueno que hubiera otras opciones en relación a los deportes. (6257:6325)</b> si sería bueno que hubiera otras opciones en relación a los deportes.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul> <p><b>D 4: Millennials - 4:44 me gustan también las actividades deportivas, me gustaría que se hicie... (5782:5926)</b> me gustan también las actividades deportivas, me gustaría que se hicieran a mitad de año, porque muchos estudiamos y se nos dificulta participar.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul> <p><b>D 4: Millennials - 4:68 También, un incentivo para viajar o una línea de crédito para viajar. (12003:12072)</b> También, un incentivo para viajar o una línea de crédito para viajar.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN</li> </ul>

compensación, convenios con Spa para masajes, es decir cosas dirigidas para mí.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN

**D 3: Generación X - 3:69 Me gustaría que hicieran como un viernes de relax (11065:11113)**

Me gustaría que hicieran como un viernes de relax

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS CULTURA Y RECREACIÓN

**Sugerencias Económica:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos en dinero dirigidos a distintos fines.

Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
6	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:52 yo escribir un auxilio educativo para los hijos, una ayuda o una colab... (7737:7995)</b></p> <p>yo escribir un auxilio educativo para los hijos, una ayuda o una colaboración, cosas que alivien las cargas económicas de la familia y como es un auxilio no le implica al fondo que sea un cargo prestacional. Que establezcan un monto, sea cual sea eso ayuda.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS ECONÓMICA</li> </ul>	<p><b>D 3: Generación X - 3:52 o en dinero, por qué es algo adicional que le sirve a uno para los bus... (8477:8548)</b></p> <p>o en dinero, por qué es algo adicional que le sirve a uno para los buses</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS ECONÓMICA</li> </ul> <p><b>D 3: Generación X - 3:64 Que nos den una prima más de vacaciones. (9772:9812)</b></p> <p>Que nos den una prima más de vacaciones.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS ECONÓMICA</li> </ul>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:50 Plan de ahorro que nos ayuden alcanzar metas, como viajes. (9142:9199)</b></p> <p>Plan de ahorro que nos ayuden alcanzar metas, como viajes.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS ECONÓMICA</li> </ul> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:53 El primero un bono para vestuario y más para las mujeres que gastan mu... (9716:9820)</b></p> <p>El primero un bono para vestuario y más para las mujeres que gastan muchísimo, en accesorios en zapatos.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● SUGERENCIAS ECONÓMICA</li> </ul> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:55 Otra cosa, que</b></p>

**sean más flexibles con el tema de la libranza, porque a... (10061:10205)**

Otra cosa, que sean más flexibles con el tema de la libranza, porque acá solo hay por compensar, pero chévere tener otra opción como Bancolombia.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS ECONÓMICA

**Sugerencias Educación:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para la formación del empleado o de sus hijos.

Número de citas (densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Millennials</i>
9	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:53 un auxilio educativo para los hijos (7750:7784)</b> un auxilio educativo para los hijos <b>1 Codes:</b> • SUGERENCIAS EDUCACIÓN</p>	<p><b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:44 Quiero seguir estudiando, pero pues después por qué en el momento no me... (6098:6277)</b> Quiero seguir estudiando, pero pues después por que en el momento no me alcanza y me gustaría que por lo menos me dieran el 50% para especializaciones, maestrías, posgrados, ¿sí? <b>1 Codes:</b> • SUGERENCIAS EDUCACIÓN</p> <p><b>D 3: <i>Generación X</i> - 3:57 aumentar el porcentaje para estudiar que podría estar ligado a la anti... (8782:8880)</b> aumentar el porcentaje para estudiar que podría estar ligado a la antigüedad que tiene el empleado, <b>1 Codes:</b></p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:43 el incentivo de posgrado tiene una limitante, dado que estos son más c... (5411:5736)</b> el incentivo de posgrado tiene una limitante, dado que estos son más caros, pero el incentivo que ofrece el FNG es más bajo que el de pregrado, para posgrado es el 20% del valor de la matrícula, mientras que para pregrado es el 30% y a parte para posgrado no aplica el de excelencia, sería bueno que se aplicara para posgrado. <b>1 Codes:</b> • SUGERENCIAS EDUCACIÓN</p>

- SUGERENCIAS

## EDUCACIÓN

**D 3: Generación X - 3:66 Mayor incentivo para posgrado más del 50% o**

**inclusive el 100% (10117:10177)**

Mayor incentivo para posgrado más del 50% o inclusive el 100%

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS

## EDUCACIÓN

**D 4: Millennials -**

**4:48 otra que me parecería chévere es tener la**

**oportunidad de ganarse una c...**

**(8523:8638)**

otra que me parecería chévere es tener la oportunidad de ganarse una capacitación en otro país, un diplomado o algo.

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS

## EDUCACIÓN

**D 4: Millennials -**

**4:52 temas de descuentos para la**

**educación de los**

**hijos, como un auxilio qu... (9317:9469)**

temas de descuentos para la educación de los hijos, como un auxilio que no representa salario, también para mejorar el nivel de vida de los funcionarios

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS

## EDUCACIÓN

**D 4: Millennials -**

**4:56 yo tengo el tema de los auxilios para la**

**educación**

**de los hijos de los...**

**(10456:10538)**

yo tengo el tema de los auxilios para la educación de los hijos de los funcionarios

**1 Codes:**

- SUGERENCIAS

## EDUCACIÓN

**D 4: Millennials - 4:65** También que se otorgue el incentivo a la excelencia para estudios de p... (11424:11539)  
 También que se otorgue el incentivo a la excelencia para estudios de posgrado. convenios y becas con universidades.  
**1 Codes:**  
 • SUGERENCIAS EDUCACIÓN

**Sugerencias Permisos:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para ganar tiempo libre. A esta categoría no aportó ningún participante de los *Baby Boomers*.

Número de citas (densidad)

**Citas por grupo focal**  
*Baby Boomers*      **Generación X**      *Millennials*

3

**D 3: Generación X - 3:48** serio chévere, por ejemplo, llevas 15 años en la Entidad y te darían 1... (7980:8055)  
 sería chévere, por ejemplo, llevas 15 años en la Entidad y te darían 15 días  
**1 Codes:**  
 • SUGERENCIAS PERMISOS  
**D 3: Generación X - 3:51** Yo diría que es importante un día por año, por qué es importante compa... (8387:8476)  
 Yo diría que es importante un día por año, por qué es importante compartir con la familia  
**1 Codes:**  
 • SUGERENCIAS PERMISOS

**D 4: Millennials - 4:54** De pronto que se tenga una Valera para días de descanso, que nos podam... (9821:10059)  
 De pronto que se tenga una Valera para días de descanso, que nos podamos tomar en el año 3 días de descanso, no se o medios días, que nos permitan usarlo y no tengamos que estar pidiendo permiso, chévere que uno tenga esos días disponible.  
**1 Codes:**  
 • SUGERENCIAS PERMISOS



**Sugerencias Quinquenio:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos asociados a dinero o motivadores simbólicos, que se otorguen en función del tiempo de vinculación con la empresa.

**Número de citas (densidad)**

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<i>Generación X</i>	<i>Millennials</i>
5	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:50</b>  <b>Otro incentivo es el quinquenio, es decir, cada vez que se cumplan 5 años (6841:6958)</b>            Otro incentivo es el quinquenio, es decir, cada vez que se cumplan 5 años en la entidad, que nos den un reconocimiento  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS QUINQUENIO</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:41</b> unas primas por el tiempo de labor en el Fondo (5649:5694)            unas primas por el tiempo de labor en el Fondo  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS QUINQUENIO  <b>D 3: Generación X - 3:49</b> también podría ser en plata o en dinero, algo adicional por cada año r... (8108:8211)            también podría ser en plata o en dinero, algo adicional por cada año representado en tiempo o en dinero.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS QUINQUENIO  <b>D 3: Generación X - 3:58</b> que exista un aumento salarial acorde al tiempo que la persona lleva e... (8882:8970)            que exista un aumento salarial acorde al tiempo que la persona lleva en la organización.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS QUINQUENIO</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:45</b> que se reconozca más la labor que se hace, que exista un mayor recono... (8058:8161)            que se reconozca más la labor que se hace, que exista un mayor reconcomiendo de las millas extras dadas.  <b>1 Codes:</b>            ● SUGERENCIAS QUINQUENIO</p>

**Sugerencias Salud:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para servicios de salud.

Número  
De Citas  
(Densidad)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
6	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:27 me gustaría medicina prepagada. (6418:6448)</b> me gustaría medicina prepagada. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:31 También me gustaría un auxilio de medicina prepagada. (7996:8048)</b> También me gustaría un auxilio de medicina prepagada. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:56 que nos dieran un porcentaje para poder pagar la medicina prepagada (8713:8779)</b> que nos dieran un porcentaje para poder pagar la medicina prepagada <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:47 Medicina prepagada, que es muy bueno (8484:8520)</b> Medicina prepagada, que es muy bueno <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:59 que nos ayudaran con el pago de la medicina prepagada. (10642:10695)</b> que nos ayudaran con el pago de la medicina prepagada. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:61 También, la medicina preparada (11159:11188)</b> También, la medicina preparada <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS SALUD</p>

**Sugerencias Transporte:** Sugerencia de creación o modificación de incentivos para servicios de transporte.

Número  
De Citas  
(Densidad  
)

**Citas por grupo focal**

	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
6	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:21 una ruta seria genial. (5436:5457)</b> una ruta seria genial. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:49 una ruta de transporte (5063:5085)</b> una ruta de transporte <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:27</b> Acá se hizo el estudio para el transporte y eso a mí me parece muy bueno... (9353:9558) Acá se hizo el estudio para el transporte y eso a mí me parece muy bueno, porque hay gente que lucha por el transporte, le generaría mayor calidad de vida a las personas y se les facilita el desplazamiento. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p>	<p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:58 y con la parte del transporte. (10599:10628)</b> y con la parte del transporte. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:62 una ruta (11191:11199)</b> una ruta <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p> <p><b>D 4: <i>Millennials</i> - 4:67 también la ruta para transportar a los funcionarios o un beneficio eco... (11889:12002)</b> también la ruta para transportar a los funcionarios o un beneficio económico, porque el transporte es super caro. <b>1 Codes:</b> ● SUGERENCIAS TRANSPORTE</p>

- 1) **Categorías adicionales (6 categorías):** Las siguientes categorías desbordan el objetivo del análisis, pero muestran aspectos interesantes del fenómeno. Son *Compromiso sin incentivos, Consultas previas, Desconocimiento incentivos, Incentivo como obligación, Necesidades pensionado y Otras motivaciones.*

**Compromiso Sin Incentivos:** Se refiere a la no necesidad de que existan incentivos para responder adecuadamente con las funciones laborales.

Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	Generación x	<i>Millennials</i>
1		<p><b>D 3: Generación X - 3:34</b>  <b>Bueno yo si te digo que independiente de eso acá la gente es muy compr... (10565:10668)</b>            Bueno yo si te digo que independiente de eso acá la gente es muy comprometida así les den o no les den.  <b>1 Codes:</b>            ○ COMPROMISO SIN INCENTIVOS</p>	

**Consultas Previas:** Menciona procesos anteriores de consulta en la empresa para crear incentivos nuevos.

Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
3	<p><b>D 2: Baby Boomers - 2:22 Hace algunos años el FNG, nos preguntó sobre la ruta al trabajo, pero... (5586:5692)</b>            Hace algunos años el FNG, nos preguntó sobre la ruta al trabajo, pero no pasó nada, no sabemos en qué quedo  <b>1 Codes:</b>            ○ CONSULTAS PREVIAS  <b>D 2: Baby Boomers - 2:23 Lo que entendí de esa consulta era que la mayoría no se podía acomodar... (5712:5847)</b>            Lo que entendí de esa consulta era que la mayoría no se podía</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:27</b>  <b>Acá se hizo el estudio para el transporte y eso a mí me parece muy bue... (9353:9558)</b>            Acá se hizo el estudio para el transporte y eso a mí me parece muy bueno, porque hay gente que lucha por el transporte, le generaría mayor calidad de vida a las personas y se les facilita el desplazamiento.  <b>2 Codes:</b>            ○ CONSULTAS PREVIAS /            ○ SUGERENCIAS TRANSPORTE</p>	

acomodar y a la mayoría no les servía por temas de estudios y otras cosas.

**1 Codes:**

- CONSULTAS PREVIAS

**Desconocimiento Incentivos:** Falta de conocimiento de los incentivos brindados por la empresa.

Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
1		<p><b>D 3: Generación X - 3:2</b>  <b>Pero en la contratación como tal no nos contaron sobre los beneficios... (950:1062)</b>                      Pero en la contratación como tal no nos contaron sobre los beneficios que ofrece la Entidad ni en la entrevista.  <b>1 Codes:</b>                      ○ DESCONOCIMIENTO INCENTIVOS</p>	

**Incentivo como obligación:** Presenta la confusión que puede haber entre las obligaciones legales de la empresa para con sus empleados y los incentivos propiamente dichos.

número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	<b>Generación X</b>	<i>Millennials</i>
10	<p><b>D 2: Baby Boomers - 2:7</b>  <b>Lo que pasa con muchos incentivos, es que con el tiempo van perdiendo... (1091:1264)</b>                      Lo que pasa con muchos incentivos, es que con el tiempo van perdiendo su significado y se vuelven a la vista de los colaboradores una obligación por parte de la organización.  <b>1 Codes:</b>                      ○ INCENTIVO COMO OBLIGACIÓN</p>	<p><b>D 3: Generación X - 3:4</b> La verdad es que yo no lo veo o lo siento como un incentivo para nosot... (1988:2062)                      La verdad es que yo no lo veo o lo siento como un incentivo para nosotros.  <b>1 Codes:</b>                      ○ INCENTIVO COMO OBLIGACIÓN  <b>D 3: Generación X - 3:5 ejemplo que nos quiten una prima para</b></p>	<p><b>D 4: Millennials - 4:2</b>  <b>Bueno lo que pase es que muchas veces uno se confunde, por ejemplo, a... (1249:1565)</b>                      Bueno lo que pase es que muchas veces uno se confunde, por ejemplo, a mitad de año que es lo que me pagan uno se pregunta a veces. Hay un tema, que muchas personas no tenemos clara la misma ley, es un tema de información, es un tema de diferenciar lo que la empresa me tiene</p>

**D 2: *Baby Boomers* - 2:8**  
**hay cosas que uno**  
**considera una obligación,**  
**como la prima extra legal,**  
**(1300:1402)**

hay cosas que uno  
 considera una obligación,  
 como la prima extra legal,  
 pero en realidad es un  
 incentivo

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**D 2: *Baby Boomers* - 2:9 Si**  
**la extralegal y la**  
**bonificación muchas veces**  
**los vemos como una obl...**  
**(1421:1497)**

Si la extralegal y la  
 bonificación muchas veces  
 los vemos como una  
 obligación

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**D 2: *Baby Boomers* - 2:10**  
**la bonificación termina**  
**siendo una obligación**  
**para nosotros, porque si...**  
**(1536:1651)**

la bonificación termina  
 siendo una obligación para  
 nosotros, porque si no  
 cumplimos con los  
 objetivos no bonificamos

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**uno puede ser**  
**traumático.**

**(2699:2762)**

ejemplo que nos quiten  
 una prima para uno  
 puede ser traumático.

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

que dar por ley y lo que es  
 un incentivo.

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**D 4: *Millennials* - 4:3 Es**  
**que, por el hecho de**  
**recibir la prima de**  
**navidad, ya uno no**  
**percibe... (1583:1725)**

Es que, por el hecho de  
 recibir la prima de navidad,  
 ya uno no percibe que eso  
 es un incentivo, sino que es  
 la prima normal que le  
 pagan a uno.

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**D 4: *Millennials* - 4:4 Si**  
**enviaran no se unas**  
**capsulas, informando que**  
**es tal cosa, para que...**  
**(1743:1831)**

Si enviaran no se unas  
 capsulas, informando que  
 es tal cosa, para que la  
 gente diferencie

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

**D 4: *Millennials* - 4:5 Para**  
**el tema de prima, se**  
**podría dar discriminada,**  
**con eso las persona...**  
**(1851:2029)**

Para el tema de prima, se  
 podría dar discriminada,  
 con eso las personas  
 entiendes que es por ley y  
 que es por incentivo. Que  
 no sea tan genérico. Que se  
 logre notar la diferencia.

**1 Codes:**

○ INCENTIVO COMO  
 OBLIGACIÓN

---

**Necesidades Pensionado:** Describe requerimientos de los empleados próximos a pensionarse.

---

Número de citas (densidad)	Citas por grupo focal		
	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>
2	<p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:33</b></p> <p><b>Yo creo y siento que no solo en el FNG, si no en todas las empresas es... (10029:10552)</b></p> <p>Yo creo y siento que no solo en el FNG, si no en todas las empresas es un tema que esta descuidada y solamente hasta que sale una norma que indica que hay que preparar a las personas pre-pensionadas, empiezan hacer estas jornadas, sin esta norma no se hubiese hecho nada, esto lleva como unos 4 o 5 años aproximadamente que salió la norma y el FNG hasta el año pasado empezó aplicar lo que estipula la norma. Esto es solo un tema de cumplir la norma. No es en pro del bienestar de los trabajadores, si no solo para cumplir.</p> <p><b>1 Codes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ NECESIDADES PENSIONADO</li> </ul> <p><b>D 2: <i>Baby Boomers</i> - 2:34</b></p> <p><b>falta mayor información, falta labor de gestión humana en el sentido d... (9838:10011)</b></p> <p>Falta mayor información, falta labor de gestión humana en el sentido de asesorar si nos conviene o no cambiarnos de fondo de pensión y en qué fecha se debe hacer el traslado.</p> <p><b>1 Codes:</b> NECESIDADES PENSIONADO</p>		

---

---

**Otras Motivaciones:** Hace alusión a aspectos que no son incentivos, pero son motivantes para los empleados.

---

**Número de citas**

**(densidad)**

**Citas por grupo focal**

*Baby Boomers*

**Generación X**

*Millennials*

**1**

**D 4: Millennials - 4:15 Yo veo otros incentivos que muchos no los ve, por ejemplo, la oportuni... (4875:5335)**

Yo veo otros incentivos que muchos no los ve, por ejemplo, la oportunidad de pertenecer a una cooperativa y a un fondo de empleados, yo lo veo como un incentivo. En una época trabajé en otras empresas, pero por lo menos el clima del fondo yo lo veo como un incentivo, existen empresas donde el clima laboral es terrible. También que las señoras del servicio general te lleven en tinto eso lo veo como incentivo, este tipo de detalles para mi significan mucho.

**1 Codes:**

○ OTRAS

**MOTIVACIONES**

---

Fuente. Elaboración propia



### **Análisis de resultado *Focus Group***

Los tres grupos etarios analizados conocen los incentivos actuales que ofrece el FNG, pero en muchos casos, algunos de los incentivos no son considerados como factores motivadores, si no como obligación de la entidad). Lo anterior se ve representado en el siguiente verbatim: ... *“Si considero que hay cosas que uno ve una obligación, como la prima extra legal, pero en realidad es un incentivo”*.

La generación *Baby Boomers*, establece la necesidad de volver a implementar incentivos que en algún momento estaban incluidos dentro del plan de bienestar del FNG, tal es el caso de la medicina prepagada que se otorgaba a los colaboradores. Lo anterior se ve representado en el siguiente verbatim: ... *“La medicina prepagada cubría el 70% del valor que se pagaba por ese servicio, era muy bueno y lo que se buscaba era que las personas con menos salarios, les cubriera el 80% de este valor. La medicina prepagada era muy buen”*.

Las tres generaciones analizadas proponen nuevos incentivos para que sean incorporados dentro del plan de bienestar de la entidad en donde se incluyen beneficios que satisfagan tanto aspectos personales, profesionales y familiares, tales como: cuidado de hijos y mascotas, fechas especiales, bonos de gasolina y ropa, auxilio funerario. Consideran que se sentirían más motivados y comprometidos con la organización si esto se llegase a implementar.

Una minoría de los colaboradores participantes en el *focus group*, tiene opiniones desfavorables del plan de incentivos actual que presenta la entidad, dichas opiniones están enfocadas a que deben modificarse aspectos de los incentivos como es el caso de los créditos de vivienda, los funcionarios consideran que se debe aumentar tanto el monto otorgado como el plazo, dado que no este es insuficiente a las exigencias del mercado. Lo anterior se ve representado en la

siguiente expresión: ... “*Que ampliaran la cobertura de los créditos y que se aumenten los montos de los préstamos porque no es suficiente con lo que prestan actualmente*”. (Ver Tabla 5 opiniones)

La mayoría de los colaboradores participantes en el *focus group*, tiene opiniones favorables sobre los incentivos actuales de la entidad, consideran que los incentivos ayudan en gran medida a su bienestar y al cumplimiento de sus objetivos; se identifica que los colaboradores se sienten satisfechos con estos, sin embargo, consideran que la organización les puede facilitar otros incentivos que ayuden en mayor medida mediante a la consecución de sus diferentes intereses. Uno de los participantes manifestó: “*Sí, estoy satisfecha con los incentivos que tienen actualmente el Fondo*” (Ver tabla 5 opiniones).

Tabla 7.

*Opiniones*

	<i>Baby Boomers</i>	Generación X	<i>Millennials</i>	Totales
Opinión desfavorable	4	1	4	9
Opinión favorable	3	6	6	15
Totales	7	7	10	24

Fuente. Elaboración propia

Existen incentivos propuestos por las generaciones analizadas, en la tabla 6 se muestra la frecuencia de los tipos de incentivos propuestos, señalando algunas preferencias entre los colaboradores:

- Hay varias categorías relativamente homogéneas de intereses, es decir, tipos de incentivos que son más o menos igual de importantes para todas las generaciones y que no necesariamente deberían diferenciarse en el Plan de incentivos tales como; Incentivos económicos, permisos, quinquenio, salud y transporte.

Tabla 8.

*Consolidado sugerencias de incentivos.*

	Generación			Totales
	<i>Baby Boomers</i>	X	<i>Millennials</i>	
Otras sugerencias	0	7	6	13
Sugerencias alimentación	5	5	2	12
Sugerencias carrera	0	6	3	9
Sugerencias créditos	3	1	0	4
Sugerencias cultura y recreación	0	5	3	8
Sugerencias económicas	1	2	3	6
Sugerencias educación	1	3	5	9
Sugerencias permisos	0	2	1	3
Sugerencias quinquenio	1	3	1	5
Sugerencias salud	2	1	3	6
Sugerencias transporte	2	1	3	6
Totales	15	36	30	81

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 8 se puede evidenciar lo siguiente:

- La sugerencia de alimentación como incentivo es compartida por las generaciones *Baby Boomers* y X.
- La sugerencia de un plan carrera es compartida por las generaciones X y *Millennials*.
- La sugerencia de créditos es compartida por las generaciones *Baby Boomers* y X.
- La sugerencia de cultura y recreación es compartida por las generaciones X y *Millennials*.
- La sugerencia de educación es compartida por las generaciones X y *Millennials*.

Otros resultados hallados en el *focus group* con relación a las variables compromiso, jubilación y agentes motivadores se detallan a continuación:

- La generación X considera sentirse comprometida con la organización, aunque no recibiera incentivos por parte de la entidad. Lo anterior se ve representado en el siguiente verbatim: ... “Uno se siente más motivado, más comprometido. Aunque la

- verdad yo me sentiría motivado con la empresa, aunque este no me ofreciera ningún incentivo.
- Los *Baby Boomers* consideran que la empresa solo cumple con la norma establecida para prepararlos para su jubilación, si no existiera esta norma la empresa no realizaría nada al respecto. Lo anterior se ve representado en el siguiente verbatim: ... *“Yo creo y siento que no solo en el FNG, si no en todas las empresas es un tema que esta descuidada y solamente hasta que sale una norma que indica que hay que preparar a las personas pre-pensionadas, empiezan hacer estas jornadas, sin esta norma no se hubiese hecho nada, esto lleva como unos 4 o 5 años aproximadamente que salió la norma y el FNG hasta el año pasado empezó aplicar lo que estipula la norma”*.
  - Los *Millennials* identifican factores que no se contemplan dentro del plan de incentivos como agentes motivadores, tales como el buen clima laboral, las instalaciones, pertenecer a un fondo de empleados y una cooperativa, la atención ofrecida por el personal de servicios generales y la camaradería entre los colaboradores. Lo anterior se ve representado en el siguiente verbatim: ... *“Yo veo otros incentivos que muchos no los ve, por ejemplo, la oportunidad de pertenecer a una cooperativa y a un fondo de empleados, yo lo veo como un incentivo. En una época trabajé en otras empresas, pero por lo menos el clima del fondo yo lo veo como un incentivo, existen empresas donde el clima laboral es terrible”*.

De acuerdo a los objetivos específicos planteados en el desarrollo del trabajo, se evidencia mediante el análisis cualitativo realizado, que los colaboradores si conocen el plan de incentivos ofrecidos por el FNG, de igual forma, la percepción que tiene la gran mayoría de los funcionarios

sobre los incentivos que ofrece actualmente la entidad es positiva, por otra parte, se evidencia que las preferencias de los colaboradores de la entidad están enfocadas a beneficios en salud, alimentación, transporte, Quinquenios, educación y ascensos.

A continuación, se realiza el análisis cuantitativo obtenido de los resultados de la encuesta aplicada

### **Informe cuantitativo-Encuesta.**

La información recopilada en la encuesta se usó para analizar la interacción entre las variables (Género, tipo de cargo, antigüedad laboral, hijos, estado civil, nivel de estudio, conocimiento sobre los incentivos, expectativas cumplidas, compromiso, medio por el que conoce los incentivos, importancia de incentivos tales como: dinero, flexibilidad horaria, aumentos salariales por méritos, descansos remunerados, reconocimientos(diplomas, placas), viajes, subsidios para educación, auxilio de salud prepagada y salud domiciliaria, créditos, educación para los hijos, guardería para los hijos, Asesorías legales gratuitas para temas personales, SPA y clases de Yoga, bonos Sodexo-Bypass, auxilio de alimentación en la oficina, plan de jubilación para el emprendimiento, educación y plan carrera.), y los grupos de edad que corresponden a las generaciones y que son de interés para la creación del plan de incentivos. Se usó la correlación para determinar si existe alguna asociación entre generaciones y cada una de las variables mencionadas.

Tabla 9.

*Correlación Edad-Género,*

	GÉNERO		Total
	1 (Masculino)	2 (Femenino)	

EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	20	23	43
	2 (X)	16	19	35
	3( <i>Baby Boomers</i> )	3	2	5
Total		39	44	83

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 9 se evidencia que 23 *Millennials* que equivalen al 53,5% de esta generación encuestada son mujeres, mientras que el 46,5% son hombres. En el caso de la generación X encuestada 19 que equivalen al 54,3% de dicha generación son mujeres y el 45,7% son hombres, por otra parte, la generación *Baby Boomers* está compuesta por 3 hombres y dos mujeres, correspondientes a un 60% y 40% respectivamente. El 53% del total de encuestados corresponde al género femenino y el 47% pertenecen al género masculino.

Tabla 10.

*Correlación Edad-Tipo de Cargo.*

		TIPO DE CARGO			Total
		1 (Auxiliar-Analista)	2 (Profesional)	3 (Directivo)	
EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	24	18	1	43
	2 (X)	7	19	9	35
	3( <i>Baby Boomers</i> )	2	0	3	5

Total	33	37	13	83
-------	----	----	----	----

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 10 se resalta que tan solo 1 *Millennials* ocupa un cargo directivo, este equivale al 2,33% de esta generación, el 54,3% de la generación X ocupa cargos profesionales en la entidad, es decir, 19 personas y el 60% de la generación *Baby Boomers* encuestada ocupa cargos directivos, es decir, 3 personas y dos ocupan cargos de auxiliar, esta última generación no ocupa cargos profesionales dentro de la entidad. Los cargos auxiliares dentro de la organización están compuestos en un 72,7% por la generación *Millennials* en total 24 personas, por otra parte, los cargos directos están representados en un 69,2% por la generación X, en total 9 personas.

Tabla 11.

*Correlación Edad-Antigüedad Laboral.*

	ANTIGÜEDAD LABORAL			Total
	1(Menos de un año)	2(De uno a tres años)	3(Más de tres años)	
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	6	17	20	43
2 (X)	2	6	27	35
3( <i>Baby Boomers</i> )	0	1	4	5
Total	8	24	51	83

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 11 se observa que el 61,4% de los colaboradores encuestados, es decir, 51 personas de las 83 encuestas, indiferente a la generación a la que pertenecen, llevan más de 3 años en la organización. Se puede resaltar que ningún colaborador de la generación *Baby Boomers*, lleva menos de un año en la entidad.

Tabla 12.

*Correlación Edad-Tiene Hijos.*

		TIENE HIJOS		Total
		1(Si)	2(No)	
EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	13	30	43
	2 (X)	21	14	35
	3( <i>Baby Boomers</i> )	5	0	5
Total		39	44	83

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 12 se logra evidenciar que 30 colaboradores, de los 43 *Millennials* encuestados no tienen hijos, por otra parte, el 60% de la generación X, es decir, 21 colaborado si tienen hijos. El 100% de la generación *Baby Boomers* encuestado tiene hijos.



Tabla 13.

*Correlación Edad-Estado Civil.*

		ESTADO CIVIL					Total
		1 (Soltero(a))	2 (Casado(a))	3 (Unión libre)	4 (Divorciado(a))	5(Viudo(a))	
EDAD	1 <i>(Millenn ials)</i>	24	10	8	1	0	43
	2 (X)	7	19	7	1	1	35
	3( <i>Baby Boomer s</i> )	1	2	0	2	0	5
Total		32	31	15	4	1	83

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 13 se identifica que el 55,8% de los colaboradores *Millennials* encuestados son solteros, es decir, 24 colaboradores de los 43 encuestados, mientras que el 19 de los colaboradores encuestados de la generación X son casados, por otra parte, el 20% de los *Baby Boomers* encuestados son solteros, es decir, 1 colaborador. El 38,6% de los colaboradores encuestados son solteros, solo el 37,3% se encuentra casado y en unión libre convive el 18% de los encuestados.

Tabla 14.

*Correlación Edad- Nivel de Estudio.*

	NIVEL DE ESTUDIO						Total
	2(Técnico)	3(Tecnólogo)	4(Profesional)	5(Especialista)	6(Magister)	7 (Doctor)	
EDAD 1 (Millennials)	0	4	25	11	3	0	43
2 (X)	3	2	8	17	4	1	35
3(Baby Boomers)	1	1	0	1	2	0	5
Total	4	7	33	29	9	1	83

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 14 se logra visualizar que 17 colaboradores de la generación X son especialistas, solo el 11,4% de los colaboradores de esta generación tienen un nivel de estudio de maestros, es decir, 4 colaboradores, por otra parte, el 58,1% de los *Millennials* equivalente a 25 funcionarios tienen un nivel de estudio hasta profesionales y tan solo el 7% de esta generación han alcanzado un nivel de estudio de magister. El 40% de la generación *Baby Boomers* son magister, es decir, 2 colaboradores. Se identifica que el 40% del total de encuestados han alcanzado un nivel de estudio profesional y el 35% tienen un nivel de estudio de especialista.

Tabla 15.

*Correlación Edad-Conoce incentivo.*

		CONOCE INCENTIVOS		Total
		1(Si)	2(No)	
EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	40	3	43
	2 (X)	34	1	35
	3( <i>Baby Boomers</i> )	5	0	5
Total		79	4	83

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 15 se resalta que el 100% de los colaboradores *Baby Boomers* conocen el plan de incentivos ofrecidos por el FNG, en total 5 personas, por otra parte, *el 93%* de la generación *Millennials* encuestada correspondiente a 40 personas, conoce el plan de incentivos actual del FNG, a su vez, 34 colaboradores equivalentes al 97,1% de la generación X conoce el plan de incentivos actual de la entidad. El 95,2% del total de encuestados conoce el plan de incentivos, solo un 4,8% no lo conoce debido a que tienen menos de un año de trabajar en la entidad.

Tabla 16.

*Correlación Edad-Expectativas cumplidas.*

	EXPECTATIVAS CUMPLIDAS			Total
	1(personales)	2(familiares)	3(profesionales)	

EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	17	4	22	43
	2 (X)	17	7	11	35
	3( <i>Baby Boomers</i> )	2	0	3	5
Total		36	11	36	83

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 16 se evidencia que 22 personas de la generación *Millennials* correspondiente al 51,2% de los colaboradores encuestados de esta generación, consideran que el plan de incentivos actual de la entidad satisface sus necesidades de tipo profesional, seguido de 17 colaboradores *Millennials* que consideran que el plan actual satisface sus expectativas personales y 4 que consideran que el plan suple sus necesidades familiares; para 17 colaboradores de la generación X, el plan de incentivos actual satisface sus expectativas personales, seguido de 11 colaboradores que consideran que el plan suple sus expectativas profesionales y 7 que consideran que este satisface sus necesidades familiares; para 3 colaboradores de la generación *Baby Boomers*, el plan actual de incentivos está enfocado a satisfacer las necesidades profesionales y para 2 colaboradores de esta generación el plan suple con sus expectativas personales.

Tabla 17.

*Correlación Edad-Compromiso.*

		COMPROMETIDO		Total
		1(Si)	2(No)	
EDAD	1 ( <i>Millennials</i> )	39	4	43

2 (X)	28	7	35
3( <i>Baby Boomers</i> )	4	1	5
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>12</b>	<b>83</b>

Fuente. Elaboración propia

De la tabla 17 se destaca que el 85,5% de los colaboradores encuestados, es decir, 71 personas, consideran que el plan de incentivos actual los hace sentirse comprometidos con la entidad.

Tabla 18.

*Correlación Edad-medio por el que conoce los incentivos.*

Recuento				Recuento			
	MEDIOS CONOCE INCENTIVOS Correo electrónico		Total		MEDIOS CONOCE INCENTIVOS Carteleras digitales		Total
	0(no)	1(si)			0(no)	1(si)	
EDAD 1				EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )			
<i>(Millennials)</i>	27	16	43	2 (X)	22	13	35
2 (X)	12	23	35	3( <i>Baby Boomers</i> )	3	2	5
3( <i>Baby Boomers</i> )	0	5	5	<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>20</b>	<b>83</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>44</b>	<b>83</b>				

Recuento				Recuento			
	MEDIOS CONOCE INCENTIVOS   solución		Total		MEDIOS CONOCE INCENTIVOS Reuniones		Total
	0(no)	1(si)			0(no)	1(si)	
EDAD 1				EDAD 1			
(Millennials)	37	6	43	(Millennials)	26	17	43
2 (X)	23	12	35	2 (X)	14	21	35
3(Baby Boomers)	2	3	5	3(Baby Boomers)	0	5	5
Total	62	21	83	Total	40	43	83

Recuento			
	MEDIOS CONOCE INCENTIVOS Voz a voz		Total
	0(no)	1(si)	
EDAD 1			
(Millennials)	19	24	43
2 (X)	19	16	35
3(Baby Boomers)	3	2	5
Total	41	42	83

Fuente. Elaboración propia

Se evidencia en la tabla 18 que el medio por el cual las diversas generaciones conocen los incentivos de la entidad es el correo electrónico, 44 colaboradores de los 83 encuestados coincide en conocer sobre los incentivos de la entidad a través de este medio. El medio de comunicación más usado entre la generación *Millennials* es el Voz a Voz, el 55,8% de esta generación, es decir, 24 colaboradores así lo consideran, el 65,7% de la generación X, es decir, 23 personas, indican que el correo electrónico es el medio por el cual han conocido los incentivos ofrecidos por la entidad, mientras el 100% de los *Baby Boomers* consideran que las reuniones es el medio en donde pueden conocer sobre los incentivos.

Tabla 19.

*Correlación Edad-Importancia incentivo dinero.*

	IMPORTANCIA INCENTIVO [Dinero]					Total
	1(sin importancia)	2(poco importante)	3(media namente importante)	4(importante)	5(Muy importante)	
EDAD 1 (Millennials)	3	2	7	14	17	43
2 (X)	2	5	2	7	19	35
3(Baby Boomers)	0	0	1	0	4	5
Total	5	7	10	21	40	83

Fuente. Elaboración propia

La tabla 19 muestra que el incentivo dinero es muy importante para el 48,2% de la población encuestada, es decir, 40 colaboradores, distribuidos en 17 *Millennials*, 19 colaboradores de la generación X y 4 *Baby Boomers*.

Tabla 20.

*Correlación Edad-Importancia incentivo flexibilidad horaria.*

	IMPORTANCIA INCENTIVO [Flexibilidad horaria]	Total
--	----------------------------------------------	-------

	1(sin importancia)	2(poco importante)	3(media namente importante)	4(importante)	5(Muy importante)	
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	17	14	7	5	0	43
2 (X)	11	16	2	2	4	35
3( <i>Baby Boomers</i> )	1	1	2	0	1	5
Total	29	31	11	7	5	83

Fuente. Elaboración propia

Se evidencia que el incentivo flexibilidad horaria tiene poca importancia para el 37,3% de la población encuestada, es decir, 31 colaboradores de los 83 encuestados. El 39,5% equivalente a 17 colaboradores de la generación *Millennials* les resulta sin ninguna importante este incentivo y tan solo el 11,6% lo considera como importante, es decir, 5 funcionarios de esta generación. 16 colaboradores de la generación X equivalente al 45,7% considera este incentivo como poco importante y solo 4 personas de esta generación considera que dicho incentivo es muy importante. El 40% de la generación *Baby Boomers*, es decir, 2 funcionarios, considera este incentivo como medianamente importante.



Tabla 21.

*Correlación Edad-Preferencia incentivo aumentos salariales por mérito.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Aumentos salariales por méritos		Total
	0(sin importante)	1(Importante)	
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	12	31	43
2 (X)	15	20	35
3( <i>Baby y Boomers</i> )	2	3	5
Total	29	54	83

De la tabla 21 se destaca que el incentivo aumentos salariales por méritos es importante para el 65,1% de la población encuestada, es decir, para 54 colaboradores de los 83 encuestados, el 72,1% de la generación *Millennials* equivalente a 31 funcionarios, les resulta importante este incentivo y tan solo 12 personas lo encuentra sin importancia. El 57,1% de la generación X, es decir, 20 colaboradores consideran este incentivo como importante y solo 15 colaboradores lo considera sin importante. Tres colaboradores de la generación *Baby Boomers* considera este incentivo como importante.

Tabla 22.

*Correlación Edad-Preferencia incentivo descansos remunerados.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Descansos remunerados		Total
	0(sin importante)	1(Importante)	
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	28	15	43
2 (X)	22	13	35
3( <i>Baby Boomers</i> )	4	1	5
Total	54	29	83

En la tabla 22 se evidencia que el incentivo descanso remunerado les resulta importante al 34,9% de la generación *Millennials*, es decir, 15 colaboradores, mientras que al 65,1% equivalente a 28 colaboradores, dicho incentivo no tiene importancia. Datos muy similares se encuentra en las otras generaciones, para el 62,9% de los X, es decir, 22 colaboradores este incentivo no es importante, el 80% de la generación *Baby Boomers* equivalente a 4 funcionarios, también lo considera como sin importante.

Tabla 23.

*Correlación Edad-Preferencia incentivo Reconocimientos (diplomas, placas, etc).*

	PREFERENCIA INCENTIVO Reconocimientos (diplomas, placas, etc)		Total
	0(sin es importante)	1(Importante)	
EDAD 1 (Millennials)	42	1	43
2 (X)	31	4	35
3(Baby y Boomers)	5	0	5
Total	78	5	83

Fuente. Elaboración propia

La tabla 23 indica que el 94% de la población encuestada, es decir, 78 colaboradores consideran que el incentivo Reconocimientos (diplomas, placas, etc), no tiene importante. Solo el 11,4% de la generación X equivalente a 4 colaboradores le encuentra alguna importancia a este incentivo.

Tabla 24.

*Correlación Edad-Preferencia incentivo Viajes.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Viajes		Total
	0(Sin importante)	1(Importante)	
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	29	14	43
2 (X)	27	8	35
3( <i>Baby Boomers</i> )	4	1	5
Total	60	23	83

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 24 se evidencia que el 72% de la población encuestada, es decir, 60 colaboradores consideran el incentivo viajes sin importante. Solo el 32,6% de la generación *Millennials* equivalente a 14 personas encuestada considera importante este incentivo.

Tabla 25.

*Correlación Edad- preferencia incentivos subsidio para educación.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Subsidios para educación		Total
	0(Sin importante)	1(Importante)	

EDAD 1 (Millennials)	27	16	43
2 (X)	28	7	35
3(Baby Boomers)	4	1	5
Total	59	24	83

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 25 se observa que el subsidio para educación tiene importancia poca importancia para 59 colaboradores de los 83 encuestados, el 37,2% de la generación *Millennials*, es decir, 16 colaboradores consideran este incentivo como importante. El 80% de la generación *Baby Boomers*, equivalente a 4 colaboradores, no le encuentra alguna importancia a este incentivo.

Tabla 26.

*Correlación Edad- Preferencia auxilio de salud prepagada y salud domiciliaria.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Auxilios de salud prepagada y salud domiciliaria		Total
	0(Sin importante)	1(Importante)	
EDAD 1 (Millennials)	30	13	43

2 (X)	19	16	35
3(Baby Boomers)	2	3	5
Total	51	32	83

En la tabla 26 se evidencia que el auxilio de salud prepagada y salud domiciliaria tiene poca importancia para 51 colaboradores de los 83 encuestados, el 45,7% de la generación X, es decir, 16 colaboradores consideran este incentivo como importante. El 60% de la generación *Baby Boomers*, equivalente a 3 colaboradores, considera importancia a este incentivo.

Tabla 27.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo de créditos.*

	PREFERENCIA INCENTIVO Créditos		Total
	0(Sin importante)	1(Importante)	
EDAD 1 (Millennials)	36	7	43
2 (X)	24	11	35
3(Baby Boomers)	4	1	5

Total	64	19	83
-------	----	----	----

En la tabla 27 se identifica que incentivo créditos no tiene importancia para 64 colaboradores de los 83 encuestados, el 71,4% de la generación X, es decir, 24 colaboradores consideran este incentivo como sin importante. El 80% de la generación *Baby Boomers*, equivalente a 4 colaboradores, tampoco le encuentra alguna importancia a este incentivo. Solo 7 colaboradores de la generación *Millennials* considera este incentivo como importante.

Tabla 28.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo educación para los hijos.*

	[Educación para los hijos]						
	1 (sin importancia)	2 (relativa importancia)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	10	11	3	3	2	5	9
2 (X)	6	6	2	1	4	6	10
3 ( <i>Baby Boomers</i> )	0	0	0	0	2	0	3
Total	16	17	5	4	8	11	22

En la tabla 28 se evidencia que el incentivos educación para los hijos, les resulta muy importante para para 22 colaboradores de los 83 encuestados, el 57,1% de la generación X

encuestada, es decir, 20 colaboradores, considera importante este incentivo. Ningún colaborador de la generación *Baby Boomers* considera que este incentivo no tiene importancia.

Tabla 29.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo guardería para los hijos.*

	[Guardería para los hijos]						
	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 ( <i>Millennials</i> )	11	11	4	4	2	7	4
2 (X)	12	11	3	3	3	1	2
3 ( <i>Baby Boomers</i> )	3	0	0	1	0	1	0
Total	26	22	7	8	5	9	6

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 29 se identifica que 11 de los *Millennials*, 12 colaboradores de la Generación X y 3 *Baby Boomers* consideran irrelevante tener un beneficio de guardería para sus hijos, pues muchos de ellos no tienen hijos o en su gran mayoría sus hijos ya están en edades que necesitan otro tipo de incentivos. El 57,8% del total de encuestados consideran que no es importante para ellos incorporar el beneficio de guardería para hijos dentro del plan



de bienestar.

Tabla 30.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo Asesorías legales gratuitas para temas personales.*

	[Asesorías legales gratuitas para temas personales]						
	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 (Millennials)	4	9	13	9	6	0	2
2 (X)	3	3	12	9	3	4	1
3 (Baby Boomers)	0	1	2	0	2	0	0
Total	7	13	27	18	11	4	3

Fuente. Elaboración propia

Se evidencia en la tabla 30, que 27 personas del total de encuestados de las tres generaciones, es decir el 32,5% consideran el incentivo de asesoría legal medianamente importante, y 18 personas del total de encuestados correspondiente a 21,7% dan una opinión neutral acerca del incentivo.

Tabla 31.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo SPA y clases de Yoga.*

	[Spa y clases de Yoga]
--	------------------------

	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 (Millennials)	1	5	3	5	9	11	9
2 (X)	4	3	3	6	7	9	3
3 (Baby Boomers)	0	0	0	2	0	2	1
Total	5	8	6	13	16	22	13

Fuente. Elaboración propia

En la tabla 31, se observa que el incentivo de SPA y clases de yoga es algo significativo para las tres generaciones, se identifica que del total de personas encuestadas 22 de ellas consideran importante incorporar este tipo de incentivos al plan y que 13 personas consideran muy importante, es decir que el 42% de los colaboradores determinan que se debe incluir dentro del plan de bienestar que brinda la entidad.

Tabla 32.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo bonos Sodexo-Big Pass.*

	[Bonos Sodexo- Bypass]	Total
--	------------------------	-------

	2 (relativa mente importan te)	3 (median amente importan te)	4(neutral )	5 (algo importan te)	6 (importa nte)	7 (muy importan te)	
EDAD 1 ( <i>Mille nnials</i> )	1	5	13	12	5	7	43
2 (X)	0	8	5	12	3	7	35
3( <i>Bab y Boom ers</i> )	2	0	0	1	0	2	5
Total	3	13	18	25	8	16	83

Fuente. Elaboración propia

Se observa en la tabla 32, que la preferencia que tienen los colaboradores hacia los bonos Sodexo y Big Pass es considerada como algo importante, esto es afirmado por 25 colaboradores del total de encuestados correspondiente al 30%, por otra parte 18 de ellos representados el 21,7% en afirman que es un beneficio que consideran neutral y 16 del total de encuestados, equivalente al 19,2% lo consideran como algo muy importante.

Tabla 33.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo auxilio de alimentación en la oficina.*

	[Auxilio de alimentación en la oficina]	Total
--	-----------------------------------------	-------

	2 (relativa mente importan te)	3 (median amente importan te)	4(neutral )	5 (algo importan te)	6 (importa nte)	7 (muy importan te)	
EDAD 1 ( <i>Mille nnials</i> )	2	5	7	12	6	11	43
2 (X)	3	2	11	9	8	2	35
3( <i>Bab y Boom ers</i> )	1	1	2	0	1	0	5
Total	6	8	20	21	15	13	83

Fuente. Elaboración propia

Se identifica en la tabla 33 la preferencia que tienen los colaboradores hacia el incentivo de auxilio de alimentación en la oficina, en donde 20 de los colaboradores correspondientes al 24,1% consideran el incentivo como algo neutral, 21 de ellos equivalente al 25,3% determinan que es algo importante, 15 representado por el 18% opinan que es importante y solo 13 determinado por el 15,7% afirman que es un incentivo muy importante.

Tabla 34.

*Correlación Edad- Preferencia incentivo plan de jubilación para el emprendimiento.*

	[Plan de jubilación para el emprendimiento]
--	---------------------------------------------

	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 (Millennials)	15	8	11	2	2	3	2
2 (X)	10	4	8	3	4	4	2
3 (Baby Boomers)	0	1	1	0	1	1	1
Total	25	13	20	5	7	8	5

Fuente. Elaboración propia

La tabla 34 muestra la preferencia existente sobre incorporar un plan de jubilación enfocado al emprendimiento, se identifica que 15 *Millennials* y 10 colaboradores de la Generación X consideran sin importancia la incorporación de este tipo de beneficios dentro del plan de incentivos, dicha opinión equivale al 30,1%. Solamente 11 *Millennials*, 8 personas de Generación X y 1 *Baby Boomers* determinan que incorporar este tipo de incentivo es medianamente importante, lo cual está representado en el 24, % del total de encuestados.

Tabla 35.

*Correlación Edad- Importancia incentivo educación.*

	IMPORTANCIA INCENTIVO [Educación]	Total
--	-----------------------------------	-------

	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	
EDAD 1 (Millennials)	6	5	14	7	11	43
2 (X)	11	7	13	2	2	35
3 (Baby Boomers)	1	2	0	2	0	5
Total	18	14	27	11	13	83

Fuente. Elaboración propia

Se analiza en la tabla 35, que 14 *Millennials* de 43 encuestados correspondiente al 32,6% determina que el incentivo para educación es medianamente importante, de igual manera 13 de los colaboradores correspondiente al 37,1% de la Generación X afirman que dicho beneficio de igual manera es medianamente importante, en los *Baby Boomers* el 40% de ellos lo considera como algo neutral y otro 40% lo considera como relativamente importante.

Tabla 36.

*Correlación Edad- Importancia incentivo Plan carrera.*

	[Plan carrera(asensos)]
--	-------------------------

	1 (sin importancia)	2 (relativamente importante)	3 (medianamente importante)	4 (neutral)	5 (algo importante)	6 (importante)	7 (muy importante)
EDAD 1 (Millennials)	0	1	4	3	6	14	15
2 (X)	1	2	1	3	6	10	12
3 (Baby Boomers)	0	0	2	1	2	0	0
Total	1	3	7	7	14	24	27

Fuente. Elaboración propia

La importancia del incentivo plan carrera, se identifica en la tabla 36, en donde se observa que 15 *Millennials* y 12 colaboradores pertenecientes a la generación X determinan este incentivo como algo muy importante, representado en el 32,5% del total de encuestados. Por otra parte 14 *Millennial* y 10 personas de la Generación X consideran que el incentivo es importante, el cual es equivalente al 28,9% del total de encuestados.

### **Relación de resultados cuantitativos y cualitativos**

Existe similitudes entre las preferencias de las generaciones presentes en el FNG, a pesar de que la teoría nos indica que cada generación posee características diferentes, se identifican incentivos como económicos, permisos, quinquenio, salud y transporte, que son transversales a todas las generaciones, pues son de interés para los tres grupos etarios.

Se sugieren modificaciones sobre los incentivos actuales que maneja la entidad, dado que el uso de estos ha disminuido ya sea por temas de cobertura y monto como es el caso de los créditos de vivienda.

Muchos de los incentivos ofrecidos por la entidad no son considerados como agentes motivadores, pues los colaboradores se han acostumbrado a estos y los ven como un derecho adquirido, tal es el caso de la prima extra legal.

Existió dentro de la organización incentivos, que fueron excluidos del plan de bienestar en el transcurso del tiempo, para lo cual los colaboradores manifiestan el deseo de incorporarlos nuevamente, como el caso de la medicina prepagada.

El 40% de la generación X equivalente a 14 colaboradores y el 69,8% de los *Millennials* equivalente a 30 colaboradores presentes en la organización, no tienen hijos, por lo anterior, los planes de incentivos de estas generaciones deben estar más enfocados a satisfacer expectativas personales.

Los colaboradores del FNG tienen claridad sobre los incentivos que ofrece la entidad y suelen compararlos con los ofrecidos por otras organizaciones.

Los funcionarios siempre están en busca de nuevos beneficios y otros incentivos que les generen un mayor bienestar. Se sienten disgustos con el plan de incentivos que les pueda ofrecer la organización, pero consideran que esta puede ofrecerles aún más.



El plan de incentivos actual fue creado por los *Baby Boomers*, quienes en su momento buscaban satisfacer las necesidades personales que se presentaban en la década de los 90, por lo tanto, dicho plan no se ajusta a las expectativas actuales de las generaciones X y *Millennials*.

## Conclusiones

Los funcionarios sí conocen el plan de incentivos actual ofrecido por la entidad, las características de este y los beneficios que incluye; cabe resaltar que el medio de difusión sobre los planes de incentivos es en su mayoría informal, pues en los resultados obtenidos se evidenció que los colaboradores que conocen sobre los beneficios que otorga el FNG ha sido a través de la voz a voz, lo que puede generar que la información que se transmite no sea confiable, oportuna y veraz.

El plan de incentivos cumple parcialmente con las expectativas de cada una de las generaciones, es importante tener en cuenta las preferencias que tienen los rangos etarios, pues se evidencia que existen aspectos que deben ser incluidos en el plan de incentivo que ofrece la entidad como lo son beneficios de salud, alimentación, plan carrera, cultura y recreación, educación, bonos de ropa, bonos de gasolina, convenios con gimnasios y auxilios educativos ; por otro lado se identifican incentivos que deben ser modificados como lo son el crédito de vivienda, al cual se le debe ampliar el monto y el plazo de pago, a su vez el incentivo a la excelencia, el cual debe aplicar también para estudios de posgrado.

Debido a que existen preferencias que son comunes entre las generaciones, se deben implementar incentivos transversales como los económicos, de salud, de alimentación, transporte, quinquenios, educación y ascensos, pues son del interés de los tres grupos etarios analizados.

Se concluye que la mayoría de los colaboradores considera que el plan actual ofrecido por la entidad los hace sentirse comprometidos; el 90,7% de la generación *Millennials* equivalente a 39 colaboradores, el 80% de la generación X equivalente a 28 funcionarios y el 80% de los *Baby Boomers* equivalente a 5 personas así lo considera (ver tabla 5). Lo anterior,

permite inferir que las mejoras que se puedan realizar al plan de incentivos, generarían un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

El dinero como incentivo les resulta muy importante a la mayoría de los colaboradores encuestados, el 48,2% de la población así lo afirma, es decir, 40 colaboradores, distribuidos en 17 *Millennials*, 19 colaboradores de la generación X y 4 *Baby Boomers*; acorde a estos datos, se deben crear incentivos monetarios como lo son bonificaciones por rendimiento, primas extralegales, auxilios para todo tipo de calamidad, entre otros.

La generación *Millennials* es la más capacitada académicamente en la organización, 39 colaboradores de esta generación son profesionales, 11 de ellos son especialistas y 3 son maestros. Dado el interés de esta generación, por obtener un nivel académico superior, los incentivos para esta generación deben estar enfocados en beneficios para educación, ya sea para el pago de matrículas o sostenimiento académico.

### Propuesta de Plan de Incentivos

Tabla 37.

#### Propuesta de Plan de incentivos para Baby Boomers

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Celebración del día de la familia</b>	Se proponer celebrar el día de la familia, un espacio en donde los funcionarios puedan compartir con las personas de su núcleo familiar más cercano e integrarse con las familias de sus compañeros. Como actividad se puede realizar un bingo con el fin de recaudar fondos que sean destinados a niños desprotegidos. Los premios serán ofrecidos por la entidad.	Esta actividad, permite generar mayor empatía entre los colaboradores, ayuda a fomentar lazos de amistad y camaradería, los cuales se verán reflejados en un excelente trabajo en equipo y ambiente laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contratación de un espacio donde se pueda llevar a cabo la actividad, sonido, animadores de la actividad y alimentación. (esta contratación se puede realizar a través de la caja de compensación)</li> <li>✓ Compra de premios. (también se puede realizar a través de la caja de compensación).</li> </ul>	Transversal para todas las generaciones.	15 de mayo si es un día domingo o el domingo siguiente a esta fecha.
<b>Celebración quinquenios</b>	Realizar un reconocimiento a los funcionarios por los años de servicio en la entidad.	La celebración permite fomentar el sentido de pertenencia y orgullo hacia la entidad, de igual forma, es un mecanismo para retener a los mejores talentos en el FNG. El	Definir un presupuesto financiero, para cumplir con la siguiente metodología de los quinquenios:  <div style="background-color: #4a7ebb; color: white; padding: 2px;"> <b>N° de Reconocimiento Años en el FNG</b> </div>	Transversal para todas las generaciones. Teniendo en cuenta que los colaboradores que más tiempo llevan	En el encuentro con el presidente, cuando algún colaborador haya cumplido 5

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada	
		reconocimiento a través de la celebración de los quinquenios permite expresar el valor que la empresa da a la lealtad de sus colaboradores y a su buen desempeño durante el tiempo que han pertenecido a la empresa	<b>5 años</b>	Placa de felicitación + 2 días de descanso remunerados	de en la entidad pertenecen a la generación <i>Baby Boomers</i> , este incentivo posee un	años en la organización
			<b>10 años</b>	Placa de felicitación+ 3 días de descanso remunerado	de mayor enfoque en ellos.	
			<b>15 años</b>	Placa de felicitación+ 4 días de descanso remunerado + boletas para un pasadía con la caja de compensación		
			<b>20 años</b>	Placa de felicitación+ 5 días de descanso remunerado + bono Sodexo por \$ 250.000 para vestuario		

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
			<p><b>25 años</b></p> <p>Placa de felicitación+ 6 días de descanso remunerado + bono Sodexo por \$ 300.000 para vestuario</p>		
			<p><b>30 años</b></p> <p>Placa de felicitación+ 5 días de descanso remunerado + Viaje a destino nacional con todo pago para 2 personas.</p>		
<b>Pasadía familiar</b>	Ofrecer a través de la caja de compensación un pasadía para 4 miembros del núcleo familiar de los funcionarios, como reconcomiendo por su cumpleaños. Aplica para las personas que lleven	Se busca fidelizar a los colaboradores con la entidad y que sientan que el día más importante en su vida también es importante para la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar los pasadías a través de la caja de compensación.</li> <li>✓ Compra de tarjetas de felicitación por el día de cumpleaños.</li> <li>✓ Compra de torta cascabell personal para</li> </ul>	Transversal para todas las generaciones.	Se entregará las boletas de pasadías, el día de cumpleaños del Funcionario o hábil

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Programa de preparación para la jubilación y el emprendimiento</b>	<p>más de un año laborando para la entidad.</p> <p>Se propone mediante este programa que las personas a punto de pensionarse reciban una orientación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación financiera; que les permita identificar aspectos a mejorar para optimizar en mayor medida los recursos económicos con los que cuenta.</li> <li>• Emprendimiento; donde se les ayude a identificar las oportunidades que brinda el mercado que podrían ser exitosas. De igual forma identificar las competencias que debe desarrollar para</li> </ul>	<p>Se busca que los funcionarios a punto de jubilarse se mantengan comprometidos con la entidad y que la imagen que estos den a conocer sobre la entidad en un futuro sea positiva. De igual forma, se busca que los colaboradores al jubilarse sigan perteneciendo a la población económicamente activa, que sientan que existe un sin número de alternativas en las cuales pueden seguir desarrollándose como seres humanos.</p>	<p>los funcionarios que cumplan.</p> <p>✓ Contratación del personal especializado para el desarrollo de los programas de preparación para la</p>	<p>Enfoque para esta generación.</p>	<p>siguiente. Las boletas tendrán vigencia de un mes.</p> <p>El programa iniciara un año antes de cumplir la edad para la jubilación.</p>

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
	<p>la creación de una idea de negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicológica; que le permita a la persona afrontar el duelo de la pérdida laboral y poderse enfrentar a la nueva etapa de una manera adecuada. De igual forma, se busca que las personas logren definir proyectos que se puedan llevar a cabo y que les genere la mayor satisfacción posible.</li> </ul>				
<b>Casino alimentos</b>	<p>– Se propone establecer un casino en la organización en donde se pueda brindar a los empleados desayuno, almuerzo y snacks; los alimentos brindados serán balanceados, frescos y nutritivos. EL FNG subsidiará el 30% del</p>	<p>Busca generar hábitos alimenticios saludables, consumir alimentos frescos y balanceados que contribuyen a tener una excelente calidad de vida, la cual repercute en el rendimiento laboral. El tiempo que</p>	<p>✓ La contratación del casino se realizará mediante la contratación de un tercero, especializado en este servicio.</p>	<p>Transversal a todas las generaciones.</p>	<p>El servicio de casino será ofrecido de lunes a viernes desde las 7 am hasta las 5 pm.</p>



<b>Nombre del incentivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Fecha para ser ejecutada</b>
	costo del consumo y el 70% restante será cargado a la nómina del mes de cada colaborador.	gastan los colaboradores en salir de las instalaciones de la entidad será aprovechado para descansar o interactuar con los demás compañeros de trabajo, permitiendo afianzar las relaciones interpersonales.			

Tabla 38.

*Propuesta de Plan de incentivos para Generación X*

<b>Nombre del incentivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Fecha para ser ejecutada</b>
<b>Auxilio para costos de trámites en la compra de vivienda.</b>	Se propone ofrecer un incentivo económico a aquellas personas que accedan a los créditos de vivienda con la entidad, para que sufrague los costos en los trámites administrativos que se deben incurrir en la compra de bienes inmuebles como escrituración, beneficencia y registro. Aplica bajo las mismas políticas definidas para los créditos de vivienda. El incentivo a otorgar es un 3% sobre el valor del inmueble.	Aportar al cumplimiento de los sueños de los funcionarios, con la finalidad de mantenerlos comprometidos con la entidad.	Recursos financieros: presupuesto.	Enfocado a la generación X y <i>Millennials</i> .	Cuando se dé la aprobación del crédito de vivienda por parte de FNG.

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Auxilios educativos para hijos</b>	<p>Se propone otorgar un auxilio educativo para los hijos de los colaboradores que se encuentran cursando cualquier nivel académico que este avalado por el Ministerio de Educación Nacional, ya sea para pago de matrícula o apoyo de sostenimiento para el proceso formativo (compra de útiles, pago de ruta, alimentación, etc.). El auxilio se entregará de forma anual y no implicará base salarial. El auxilio se entregará a colaboradores que lleven más de dos años en la entidad. El auxilio aplica hasta el nivel de pregrado.</p>	<p>Dado el fortalecimiento que se debe tener con los grupos de intereses de la organización, mediante estos auxilios se busca retribuir a los colaboradores su compromiso hacia la organización. El auxilio educativo genera tranquilidad en los colaboradores, pues sirven como soporte de los gastos educativos de sus hijos.</p>	<p>Recursos financieros: presupuesto.</p>	<p>Enfoque para esta generación.</p>	<p>Se entregará el auxilio de forma anual, en el mes de enero.</p>

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Plan Carrera</b>	Se sugiere la creación de un plan que permita a los colaboradores desarrollar competencias que les ayude a obtener cargos con mayor responsabilidad en la entidad, para lo cual es necesario contar con un grupo de expertos que identifiquen los cargos claves y proyecten a los colaboradores que cuentan con el perfil para acceder a estos ascensos.	Retener los talentos dentro de la organización y desarrollar en mayor medida sus competencias, fortalezas y habilidades.	Contratar expertos en el diseño de planes de carrera.	Enfoque para esta generación.	Se otorgará cuando el colabore se ajuste a los requisitos del perfil y esté disponible una vacante.
<b>Bonificación para colaboradores que participen en proyectos</b>	Otorgar bonos de Sodexo/Big Pass, para los colaboradores que participen en los diferentes proyectos llevados a cabo dentro del FNG para la optimización de los procesos.	Reconocer el esfuerzo realizado por los colaboradores que cumplen con las funciones asignadas para su cargo y adicionalmente participan en los	Recursos financieros: presupuesto.	Enfoque para la generación X y <i>Millennials</i> .	Se otorgará cuando el colaborador participe en alguno de los proyectos definidos por la entidad.

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
	Los bonos no superaran el monto de \$200.000 por colaborador por proyecto.	proyectos propuestos por la entidad en pro de la optimización de procesos.			
<b>Preparación para el mercado laboral</b>	Brindar asesoría por expertos sobre las tendencias del mercado laboral y proyectar al colaborador a encontrar el trabajo que este considera ideal. Es importante resaltar que la asesoría se aplicará en el caso en que la entidad requiera prescindir de los servicios de alguno de sus colaboradores.	Genera un acompañamiento al colaborador y que este se sienta favorecido por la entidad hasta el último momento. Se busca generar una imagen positiva de la entidad en los colaboradores.	Contratar expertos en el diseño de estrategias para incorporarse en el mercado laboral.	Enfoque para la generación X y <i>Millennials</i> .	En el momento en que la entidad necesite prescindir de los servicios de algún colaborador.
<b>Bendito fds (fin de semana)</b>	Un viernes al mes se realizará una reunión en la que se presentaran a los nuevos colaboradores que ingresaron al FNG, un ritual de	Integrar a los nuevos colaboradores y facilitarles el relacionamiento con sus demás compañeros, la	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar espacio en la organización para realizar la actividad.</li> <li>✓ Compra de alimentos para ofrecer a los funcionarios.</li> </ul>	Enfocado a la generación X y <i>Millennials</i> .	Un viernes cada mes, siempre y cuando ingrese un funcionario nuevo.

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
	bienvenida será el evento principal, que consiste en una feria de habilidades de los nuevos integrantes, pues estos darán a conocer a sus compañeros la habilidad que más los represente (baile, canción, etc.)	cultura y a la entidad.	✓ Compra de detalle a los nuevos integrantes de la organización.		
<b>Talonario de permisos</b>	La entidad ofrecerá de forma anual un talonario de permisos de 4 horas para que las personas realicen sus diligencias personales. El talonario contendrá 6 ticket, se podrá usar uno por día y no son acumulables. Los funcionarios no deberán compensar estas horas y no serán descontables de la nómina.	Entender las necesidades de los colaboradores y otorgar un tiempo que puedan dedicar para sus diligencias más importantes. Se busca generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.	✓ Diseño y elaboración de ticket de permiso.	Enfoque para todas las generaciones.	Se entregará el talonario de permiso de forma anual.

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Medicina prepagada</b>	Ofrecer una cobertura de salud preferencial para cada colaborador y dos miembros de grupo familiar. El FNG subsidiará el 50% de la medicina prepagada y el 50% restante será pagada por el colaborador.	Garantizar el bienestar y la calidad de vida del colaborador y su grupo familiar más cercano. Generando tranquilidad en el colaborador, a través de un sistema de salud más eficiente.	Contratación de la empresa prestador de servicios de salud prepagada.	Enfoque para todas las generaciones.	Aplica desde el momento del ingreso del funcionario, para aquellos que se quieran acoger.
<b>Fondo de ahorros</b>	Se propone la creación de un fondo de ahorros para los funcionarios de la entidad, en donde sus recursos generen rentabilidad y adicional tenga acceso a prestamos agiles, sin consulta ante las centrales de riesgo. El monto del ahorro será determinado por el colaborador y se descontará de la nómina.	Se busca generar una cultura de ahorro en los colaborados y disminuir el nivel de endeudamiento de estos, que en muchas ocasiones son los causantes de altos niveles de estrés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Convocar a funcionarios para formar parte de la junta administrativa del fondo de ahorros.</li> <li>✓ Establecer la normatividad a tener en cuenta para la creación y el manejo del fondo de ahorros.</li> </ul>	Enfoque para todas las generaciones.	Aplica desde el momento del ingreso del funcionario, para aquellos que se quieran acoger.

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Celebración empleado del año</b>	<p>Los funcionarios tendrán la oportunidad de postularse mediante un video para empleado del año, en este video con duración de 5 minutos deberán argumentar porque deben ser galardonados y con qué aspectos han contribuido a la consecución de objetivos de la organización. Los videos serán analizados por un grupo de jurados, quienes determinaran, quien es el funcionario que más aplica para ser galardonado, posteriormente se realizara una ceremonia de forma anual para galardonar al mejor funcionario, la</p>	<p>Reconocer el buen desempeño del colaborador y su aporte a los objetivos trazados por la organización. Que la elección del funcionario del año sea más transparente y menos subjetiva por las preferencias que puedan existir entre colaboradores y jefes.</p>	<p>✓ Establecer el comité de evaluación de los videos enviados por los funcionarios y corroborar la información expuestas en esto con el líder del área de cada funcionario.</p> <p>✓ Determinar el presupuesto para la premiación del funcionario.</p> <p>✓ Establecer la logística para la celebración.</p>	<p>Enfoque para todas las generaciones.</p>	<p>Se realizará de forma anual, los empleados a postularse deben tener más de un año presentes en la entidad.</p>



Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
	ceremonia debe ser como un evento de lanzamiento de un producto.				
<b>Guardería hijos de funcionario-ministerio</b>	<p>Se propone la creación mediante tercerización de una guardería para los hijos de los funcionarios de la entidad y del ministerio de comercio, industria y turismo en forma de alianza estratégica. La guardería aplica para niños desde 6 meses de nacido a los 3 años.</p> <p>El FNG y las demás entidades del ministerio asumirán el 40% de los costos de guardería y los funcionarios asumirán el valor restante</p>	<p>Brindar tranquilidad a los funcionarios.</p> <p>Contribuir al equilibrio entre la vida laboral y personal del colaborador</p>	<p>✓ Contratación de empresa especializada en el servicio de guarderías.</p> <p>✓ Establecer alianza entre el ICBF y las demás empresas pertenecientes al ministerio de comercio industria y turismo.</p>	<p>Enfoque para todas las generaciones.</p>	<p>Aplica desde el momento del ingreso del funcionario, siempre y cuando sea requerido.</p>

Tabla 39

*Propuesta de Plan de incentivos para Generación Millennials*

<b>Nombre del incentivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Fecha para ser ejecutada</b>
<b>Intercambios para estudio</b>	<p>Apoyar a los colaboradores con formación internacional en el desarrollo de capacitaciones cortas, que afiancen sus competencias, habilidades y destrezas, apoyando, de igual forma, el crecimiento de la organización y del cargo.</p> <p>El FNG subsidiará el 40% del valor de la capacitación.</p> <p>Para acceder a este incentivo los empleados deben llevar más de 3 años en la organización.</p>	<p>Retener a los mejores talentos a través de la formación internacional.</p> <p>Proponer nuevos retos a los colaboradores.</p>	<p>Recursos financieros: presupuesto.</p>	<p>Enfoque a la generación <i>Millennials</i>.</p>	<p>Se ofrezca un intercambio de forma bienal.</p>

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Bonos de ropa</b>	<p>Otorgar bonos para ropa para aquellos funcionarios que obtuvieron un porcentaje superior al 99% en la Evaluación de desempeño anual. Los bonos serán por el valor de \$200.000 para cada colaborador. Funcionarios que lleven más de 2 años en la organización.</p>	<p>Reconocer el excelente cumplimiento de las funciones asignadas para el cargo.</p>	<p>✓ Recursos financieros: presupuesto.          ✓ Contratación del proveedor de los bonos (Sodexo o Big Pass).</p>	<p>Enfocado a la generación X y <i>Millennials</i>.</p>	<p>Se entregará de forma anual, después de la evaluación de desempeño del año inmediatamente anterior.</p>
<b>Caminata de mascotas</b>	<p>Programar anualmente una caminata de colaboradores y sus mejores amigos caninos, para crear un momento de esparcimiento</p>	<p>Crear una actividad anti estrés para los colaboradores. Entiendo la importancia que tienen las mascotas para las nuevas generaciones.</p>	<p>✓ Adquisición de las camisetas estampadas de la caminata para las mascotas y sus dueños.          ✓ Compra de kit de hidratación.          ✓ Contratación del guía para el desarrollo de la caminata.          ✓ Contracción del espacio en donde se llevará a cabo la caminata.          ✓ Contratación del transporte.</p>	<p>Enfoque para la generación <i>Millennials</i>.</p>	<p>Se realizará una caminata de forma anual</p>

Nombre del incentivo	Descripción	Finalidad	Recursos Necesarios	Tipo de incentivo	Fecha para ser ejecutada
<b>Beneficios para viajes</b>	Otorgar créditos destinados a turismo nacional o internacional con tasas de interés bajas, de tal manera que los colaboradores tengan facilidad en el acceso. Crear alianzas con agencias de turismo que permitan guiar a los colaboradores sobre los viajes que desean realizar y obtener un precio especial. Se generará el beneficio para los colaboradores que lleven más de un año en la entidad	Fidelizar a los colaboradores mediante la ayuda que se da al hacerles posible cumplir su sueño de viajar y conocer diferentes destinos.	✓ Establecer política de créditos para viajes. ✓ Establecer convenios con agencias de viajes, para otorgar descuentos a los funcionarios.	Enfoque para todas las generaciones.	El crédito se ofrece para personas que cuenten con la capacidad de endeudamiento y que sus descuentos por nomina no superen el 50% de su asignación básica.
<b>Ambientación auditiva</b>	Instalar sistema de audio en la entidad con el fin de ambientar los espacios laborales con música que ayude a la concentración, disminuya los niveles de estrés, controle la ansiedad, etc.	Generar un ambiente laboral agradable para el desarrollo de las funciones.	Instalación de un sistema de sonido en los diferentes departamentos del FNG,	Enfoque para todas las generaciones.	Desde el momento del ingreso del funcionario.

<b>Nombre del incentivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Fecha para ser ejecutada</b>
<b>Teletrabajo</b>	Determinar dos días al mes, en el que los colaboradores puedan realizar sus funciones desde su casa.	Disminuir los niveles de estrés, generar una mayor calidad de vida en los funcionarios y contribuir al medio ambiente.	Garantizar que el funcionario cuente con los recursos necesarios para trabajar desde su hogar (modem portable de internet, laptop)	Enfoque para esta generación	Desde el momento del ingreso del funcionario.
<b>Incentivo transporte</b>	Se proponen establecer el servicio de ruta para los funcionarios de la entidad que estén interesados. el 20% del costo del servicio será asumido por el FNG y el restante por el funcionario. Para los funcionarios que no estén interesados en la ruta se propone ofrecerles bonos para gasolina y parqueadero, o un auxilio recargado en las tarjetas de Transmilenio	Disminuir los niveles de estrés ocasionados por el transporte público.	Contratación de empresa especializada en el servicio de rutas para empresas. Definir presupuesto para la compra de bonos y recargas mediante la caja de compensación de las tarjetas de Transmilenio.	Enfoque para todas las generaciones.	Desde el momento del ingreso del funcionario.

<b>Nombre del incentivo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Recursos Necesarios</b>	<b>Tipo de incentivo</b>	<b>Fecha para ser ejecutada</b>
<b>Convenio con gimnasios</b>	Establecer convenio con gimnasio para que los funcionarios tengan acceso a este servicio con tarifas especiales.	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida y disminuir el sedentarismo y los niveles de estrés mediante la actividad física.	Generar alianza con los diferentes gimnasios presentes en la ciudad de Bogotá.	Enfoque para todas las generaciones.	Desde el momento del ingreso del funcionario.
<b>3 PM Day</b>	Se propone establecer los días viernes como jornada continua, en donde los empleados tengan la oportunidad de salir a las 3 pm con la finalidad de realizar diligencias personas, compartir tiempo en familia o con sus compañeros.	Fomentar actividades de dispersión de los colaboradores, contribuyendo al equilibrio entre su vida laboral y personal.	Establecer las políticas para que el funcionario pueda acceder a este beneficio los días viernes.	Enfoque para todas las generaciones.	Desde el momento del ingreso del funcionario.

**Modificaciones de incentivos actuales**

Tabla 40

*Modificaciones de incentivos actuales*

Incentivo a modificar	Descripción	Finalidad
Aumento monto y plazo créditos de vivienda	Aumentar el monto y los plazos de los créditos de vivienda para que estos sean más acorde con los precios del mercado, el monto dependerá de la capacidad de pago del colaborador y del % disponible de descuento por nómina.	Aumentar el uso de este incentivo actual por parte de los colaboradores, contribuir al cumplimiento de los sueños en mayor medida.
Incentivo a la excelencia para posgrados	Ampliar la cobertura del incentivo a la excelencia, que este no solo aplica para el nivel de pregrado de los funcionarios sino también para el nivel de posgrado, entendiéndose que los costos de dichos programas son más altos. El colaborador deberá tener un promedio de calificaciones en su programa de formación superior a 4,5 para acceder a este incentivo.	Contribuir al desarrollo profesional de los colaboradores y facilitar el desarrollo de sus labores mediante la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.
Aumento del monto de crédito de libre inversión	Se propone aumentar el monto de los créditos de libre inversión ofrecidos por la entidad, para que estos tengan la oportunidad de pagar otras obligaciones que poseen en el sistema financiero.	Contribuir a la tranquilidad económica de los funcionarios.

### Referencias

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs". *Organizational Behavior and Human Performance* , 4, 142-175.
- Blasco, R. (1990). *La modificación de la conducta en al ámbito de las organizaciones* . Recuperado <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/trabajo/1990/vol2/arti4.htm>
- Casarone, V. (2014). *Generación "Y" el gran desafío para el mundo del trabajo*. Montevideo. Universidad de La República.
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada) *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16, 7-32.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- De Quijano, S. & Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14 (2), 193-216.
- FNG. *Fondo Nacional de Garantías- FNG* . (12 de 03 de 2017). *Historia*. Recuperado de <https://www.fng.gov.co/sobre-el-fng/historia>.
- García, P., Stein, G., & Pin, J. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales, motivaciones y valores de la generación Y*. Barcelona. Universidad de Navarra.
- Guzmán, I. J. (2010). Grupos generacionales en las organizaciones modernas, el desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. *ORIKONOMOS*, 1 (1)., 76-88.
- Hatúm, A. (2011). La generación del Milenio . ¿quiénes son y como atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review* , 11, 66-76



Hernández, R., Fernández. C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, (4ª ed). México: Mc Graw Hill.

Herzberg, F. (1967). *Teoría de los dos factores*. Recuperado de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>.

Interconsulting Berau S.L. (2015). *Motivación para el trabajo en equipo*. Bogotá : ICB Editores

Ivankovich, C., & Araya, Y. (2011). Focus groups : técnica de investigación cualitativa. *Ciencias Económicas* 29(1), 545-554.

Linares, A. (5 de Octubre de 2013). La opción de vivir sin hijos. *El tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13102748>.

McClelland. D. C. (1989). *Estudio de motivación humana*. Madrid: Narcea.

Maslow, A. (1943). Theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid : Díaz Santos.

Mella, O. (2000). *Grupos focales*. Santiago de Chile: CIDE.

Navarro, J., & de Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15(4), 643-649.

Ponce, G. (2012). 5 claves de un focus Group exitoso. *Elementos importantes para un focus group efectivo*. Recuperado de <https://gerardoponce.wordpress.com/2012/09/08/5->

Real Academia Española - RAE (2014). *Diccionario de la lengua española - Generación*. Madrid: ASALE. Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=J3hJP2w>.

Real Academia Española- RAE (2014). *Diccionario de la lengua española. Incentivo*. Madrid. ASALE. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=incentivo>.

- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Daena: *International Journal of Good Conscience*. 3(1) , 143-185.
- Skinner, B.F.: (1975). *Sobre el conductismo*. Barcelona: Fontanella.
- Systems, C. R. (23 de 04 de 2017). *www.surveyssoftware.net*. Recuperado de [www.surveyssoftware.net: http://www.surveyssoftware.net/sscalce.htm](http://www.surveyssoftware.net/sscalce.htm)-  
Softwarecientifico.com (2017)
- Trahairm , R.C. (2005). *Elton Mayo.: The humanist Temper*. US. Transation Publishers,
- Valera, H.G. (2012). *Los Y ó Millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionistas contemporáneo*. Argentina: INTA.
- Werther, W. & Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

## Apéndices

## Apéndice A

### Formato Focus Group

- **FOCUS GROUP INCENTIVOS POR GENERACIONES EN EL FNG**

**Segmento a Investigar:** Colaboradores de planta del FNG distribuidos por rangos etarios, correspondientes a las generaciones *Baby Boomers*, *X* y *Millennials*., con el fin de identificar las preferencias y necesidades personales que pueden ser o son cubiertas por la Entidad con el fin de generar satisfacción en estos.

**Muestra:** Se realizarán 3 Focus Group los cuales estarán determinados por una muestra homogénea de 20 participantes, la cual es estratificada por generaciones (*Baby Boomers*, *X* y *Millennials*). Se relaciona a continuación los rangos etarios que van a ser analizados:

No.	Generaciones	Rango de edad (años)	Muestra de la población
1	<i>Baby Bommers</i>	53 – 71	4
2	X	37 – 52	8
3	<i>Millennials</i>	20 – 36	8
		<b>Total muestra</b>	<b>20</b>

### Presentación

- ❖ Se inicia con la presentación de los moderadores, con el fin de generar mayor empatía con el grupo participante.
- ❖ Se dará una breve introducción en donde se explica la razón por la cual se desarrolla la actividad.
- ❖ Se toma asistencia de los participantes, donde se anota el nombre, la edad, cargo.

### Introducción

Buenas tardes para todos, gracias por su asistencia. El día nos reunimos en esta sala con la finalidad de compartir un espacio con ustedes, en el cual queremos conocer cuáles incentivos les gustaría recibir por parte del FNG y los haría sentirse más comprometidos con la entidad.

Inicialmente, los invitamos a disfrutar de este almuerzo que queremos compartir con ustedes en agradecimiento a su asistencia.

Una vez terminado el almuerzo, se le entrega a los participantes esfera y un paquete de post-it.

- ❖ Tiempo de duración: 1 hora (20 minutos de almuerzo y 40 minutos de la actividad)

### **Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo**

- ❖ Se grabará el audio de la sesión, por lo cual es necesario contar con la aprobación de todos los participantes. En caso de que los participantes no quieran revelar su nombre, se les asignara un apodo
- ❖ Se explicarán las normas básicas para el desarrollo de la actividad:
  - Solamente una persona hablará.
  - No existen respuestas buenas ni malas
  - Las ideas de los participantes deben ser respetadas
  - Si se presentan opiniones diferentes es vital que se hagan saber.
- ❖ Se resolverán dudas sobre el desarrollo de la actividad.

### **Rompe hielo**

Se forma un círculo con todos los participantes, el animador tendrá la pelota y se la pasara a cualquiera, cuando la tire debe mencionar un elemento (Aire, Agua o Tierra) el que atrape la pelota debe mencionar un animal que pertenezca al elemento que mencionaron ejemplo. (Agua: tiburón) y pasársela a otro diciendo un elemento antes que la atrape el otro participante, no se vale repetir animales y debe responderse rápido, los que pierden van saliendo hasta elegir al ganador.

**Duración:** 5 minutos

**Premio:** Caja de Garatos(chocolates)

### **Preguntas Generales o de Apertura**

**Nota:** Se entrega post-it, a los participantes para que escriban en él, la respuesta a cada una de las siguientes preguntas, los post-it son pegados en una cartelera en forma de mapa estratégico.

- ¿Que consideran ustedes que es un incentivo laboral?
- ¿Conoce el Plan de Incentivos del FNG?
- ¿Qué tanto estos incentivos satisfacen sus necesidades?
- ¿Qué tipo de necesidades sienten ustedes que satisfacen los incentivos dados por el FNG?

### **Preguntas Específicas**

- ¿Qué otros incentivos creen ustedes que debe ofrecer el FNG?
- ¿Qué tipo de necesidades cubre estos incentivos que ustedes han propuesto?
- ¿Cómo afectaría su desempeño si la empresa les da estos incentivos?

### **Preguntas de Cierre**

- ¿Cómo los incentivos en su sentido de pertenencia y compromiso con el FNG?

### **Agradecimiento por la Participación**

### Apéndice B

#### Formato encuesta

ENCUESTA

<b>GENERO</b>	Masculino	Femenino	Otro
<b>TIPO DE CARGO</b>	Auxiliar-Analista	Profesional	Directivo
<b>ANTIGÜEDAD LABORAL</b>	Menos de un año	De uno a tres años	Más de tres años
<b>TIENE HIJOS</b>	Si		No
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Casado(a)	Soltero(a)	Unión libre
<b>NIVEL DE ESTUDIO:</b>	Bachiller	Técnico	Tecnólogo
<b>EDAD</b>	Entre 20 y 36 años	Entre 37 y 52 años	53 o más años

<b>¿Conoce usted el plan de incentivos ofrecido por el FNG?</b>	Si		No			
<b>¿Por qué medios ha conocido usted los incentivos ofrecidos por el FNG?</b>	Correo electrónico	Carteleras digitales	I solución	Reuniones	Voz a voz	
<b>¿De los siguientes incentivos ofrecidos por la entidad cual(es) conoce? Puede marcar más de una opción.</b>	Créditos	Incentivos para estudios (pregrado y posgrado)	Incentivo a la excelencia	Incentivo para aprender una segunda lengua	Vacaciones recreativas (hijos de funcionarios)	Remuneración variable por cumplimiento de objetivos
<b>¿De los incentivos ofrecidos por la entidad de cual(es) usted ha hecho uso? Puede marcar más de una opción.</b>	Créditos	Incentivos para estudios (pregrado y posgrado)	Incentivo a la excelencia	Incentivo para aprender una segunda lengua	Vacaciones recreativas (hijos de funcionarios)	Remuneración variable por cumplimiento de objetivos
<b>¿Con que frecuencia hace usted uso de los incentivos ofrecidos por FNG?</b>	Nunca		Una vez al año		Dos veces al año	
<b>¿Considera usted que el plan de incentivos actual cumple con?</b>	Sus expectativas personales		Sus expectativas familiares		Sus expectativas profesionales	
<b>¿El plan de incentivos actual de FNG lo hace sentirse más comprometido?</b>	Si			No		

<b>En una escala del 1 al 5, cuál de los siguientes incentivos le resulta más importante (donde 1 es menos importante y 5 es más importante)</b>	Dinero	Ascensos	Reconocimiento Laboral	Flexibilidad horaria	Educación	Otro: ¿Cuál?
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------	----------	------------------------	----------------------	-----------	--------------

<p><b>¿De la siguiente lista selecciones 3 incentivos de su mayor preferencia?</b></p>	<p>Entrada para eventos culturales</p>	<p>Aumentos salariales por méritos</p>	<p>Descansos remunerados</p>	<p>Reconocimientos (diplomas, placas, etc)</p>	<p>Asensos</p>	<p>Viajes</p>	<p>Flexibilidad horaria</p>	<p>Subsidios para educación</p>	<p>Auxilios de salud prepagada y salud domiciliaria</p>	<p>Créditos</p>
<p><b>Numero de 1 a 7 su preferencia en relación a las siguientes actividades (siendo 7 la que más le gusta y 1 la que menos le gusta)</b></p>	<p>Leer Libros</p>	<p>Realizar caminatas</p>	<p>Jugar videojuegos</p>	<p>Aprender un nuevo idioma</p>	<p>Practicar deportes (indagar que tipo de deporte)</p>	<p>interpretar algún instrumento</p>	<p>Pasar tiempo en familia</p>			
<p><b>Numero de 1 a 7 su preferencia en relación a las siguientes actividades (siendo 7 la que más le gusta y 1 la que menos le gusta)</b></p>	<p>Teletrabajo</p>	<p>Educación para los hijos</p>	<p>Guardería para los hijos</p>	<p>Asesorías legales gratuitas para temas personales</p>	<p>Terapias psicológicas</p>	<p>Spa y clases de Yoga</p>	<p>Coaching personal</p>			
<p><b>Numero de 1 a 7 su preferencia en relación a las siguientes actividades (siendo 7 la que más le gusta y 1 la que menos le gusta)</b></p>	<p>Membresías para clubes</p>	<p>Taller de formación en manualidades y artes</p>	<p>Bonos Sodexo-Bypass</p>	<p>Auxilio de alimentación en la oficina</p>	<p>Plan carrera(asensos)</p>	<p>Créditos para mejoramiento de vivienda y leasing</p>	<p>Plan de jubilación para el emprendimiento</p>			
<p><b>¿Qué otro incentivo le gustaría recibir por parte del FNG?</b></p>										



