

**Plan estratégico de mejoramiento con el modelo EFQM para el personal en
etapa pre pensional de la caja de compensación familiar - CAFAM**

Melvy Cristiani Rivera

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -
ECACEN
Maestría en Administración de Organizaciones
Noviembre, 2022

**Plan estratégico de mejoramiento con el modelo EFQM para el personal en
etapa pre pensional de la caja de compensación familiar - CAFAM**

Por:

Melvy Cristiani Rivera

Proyecto aplicado para optar el título de
Magíster En Administración De Organizaciones

Gustavo Adolfo Manrique Ruiz

Director

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD
Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios -

ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

Noviembre, 2022

Tabla de contenido

Planteamiento del problema	7
Objetivos	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Justificación	10
Introducción	12
Marco teórico	14
Sucesión del conocimiento	14
Modelo EFQM	16
Marco contextual	25
Historia	25
Impacto Social Cafam	31
Modelo EFQM dentro del proceso de sucesión del conocimiento en el personal en etapa de pre pensión	34
Aplicación de criterios del modelo EFQM	34
Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia	34
Criterio 2: Cultura Organizacional y Liderazgo	35
Criterio 3: Involucrar a las Partes Interesadas	38
Criterio 4: Creación de valor sostenible: donde la organización es consciente de la contribución desde la sostenibilidad como valor agregado.	39
Criterio 5: Impulsar el desempeño y la transformación	40
Criterio 6: Percepciones de las partes interesadas	43

Criterio 7: Desempeño estratégico y operativo	43
Análisis VRIO para el proceso de sucesión del conocimiento en el área de talento humano para el personal en etapa de pre pensión	45
Análisis de espina de pescado	51
Plan estratégico con el modelo EFQM para el personal en etapa pre pensional	54
Mapa estratégico	56
Cronograma	60
Conclusiones	63
Bibliografía	64

Lista de figuras

Figura 1. Modelo EFQM de excelencia	24
Figura 2. Sedes Cafam	30
Figura 3. Matriz de espina de pescado	51

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis VRIO talento humano de gestión del talento humano en etapa de pre pensión	46
Tabla 2. Análisis VRIO aspectos financieros del programa de pre pensión	47
Tabla 3. Análisis VRIO aspectos materiales del programa de pre pensión	48
Tabla 4. Análisis VRIO aspectos no materiales del programa de pre pensión	49
Tabla 5. Análisis VRIO aspectos no materiales del programa de pre pensión	50
Tabla 6. Mapa estratégico	56
Tabla 7. Cuadro de mando integral	57
Tabla 8. Cronograma	60

Planteamiento del problema

Frente al propósito corporativo de recuperar la posición en el mercado de las Cajas de Compensación, es necesario generar una estructura al interior de la organización, que fortalezcan desde la gestión del conocimiento los procesos y funciones que los funcionarios venían realizando y que frente a la salida de la Compañía por razones pensionales pueden quedar incompletos, perdiendo de esta manera toda la línea de conocimiento, experticia, continuidad, relacionamiento y demás factores que el funcionario había logrado consolidar frente al cliente externo, afectando de esta manera los intereses de la organización y el cumplimiento con relación a objetivos de Cafam.

Por tal razón es importante determinar de qué manera se pueden salvaguardar los intereses de la organización generando un modelo basado en la gestión de conocimiento, donde se establezca un proceso donde la desvinculación de un funcionario y la vinculación de otra persona no se traumático y lo más importante no afecte la continuidad del proceso que se estaba adelantando con el cliente externo, con el fin de mantener la misma línea de comunicación y proceso para llevar a buen término el desarrollo del cargo.

Buscar la manera en que se determine a través de la sucesión del conocimiento un esquema donde pueda haber una trazabilidad no sólo de proceso que se está adelantando con la empresa prospecto sino desde el conocimiento de las funciones, conocimiento propio de los servicios de la caja, manejo del conocimiento de las leyes que rigen a las Caja de Compensación, procesos internos

y en general todos los puntos relevantes que hacen parte del conocimiento que debe tener un funcionario en un negocio tan específico como son las Cajas de Compensación. Proceso por medio el cual se iría transmitiendo a los pares, pero también por extensión a los nuevos funcionarios que llegarían a ocupar estas plazas laborales disponibles.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico basado en un modelo de gestión y sucesión de conocimiento EFQM aplicado al personal en etapa pre pensional con el fin de fortalecer a Cafam como organización socialmente responsable con sus grupos de interés internos.

Objetivos específicos

Realizar una investigación documental sobre referentes teóricos y contextuales, en relación con el modelo EFQM sobre la gestión de conocimiento para determinar el alcance y aplicabilidad dentro de la organización.

Determinar la aplicabilidad del modelo EFQM dentro del proceso de sucesión del conocimiento con el fin de validar los procesos de pérdida de información, experticia y experiencia laboral para el personal en etapa pre pensional.

Plantear la aplicación del modelo EFQM para determinar la relevancia del activo intangible, el conocimiento adquirido en el desarrollo de funciones de los trabajadores de la organización con el fin de prevenir riesgos de pérdida en la etapa pre pensional.

Formular plan estratégico de mejora en el proceso de sucesión del conocimiento de los funcionarios ad- portas de pensionarse desde la aplicación de modelo EFQM.

Justificación

Cafam, como Caja de Compensación es una organización que, por su trayectoria en el mercado de 65 años, cuenta con un alto porcentaje de trabajadores, los cuales han ofrecido sus servicios por muchos años a la organización y quienes terminan su vida laboral en la Caja. Esta trayectoria sin lugar a duda es muy enriquecedora, para el trabajador, ya que durante su permanencia cuenta con un respaldo importante de parte de la empresa, sin embargo, frente al proceso de salida de este personal por temas pensionales, es justamente la organización quien se ve afectada. Cafam mantiene unos procesos muy flexibles, los cuales permiten que los empleados dejen sus cargos y funciones sin un tiempo de antelación y/o un proceso de entrega previa ya sea a su jefatura inmediata, un par o a la persona que ocuparía dicho cargo. Esta modalidad hace que el proceso sea muy frágil y siempre perjudicial para la organización ya que en el momento en que el funcionario toma la decisión de dejar la organización, los desarrollos comerciales que venía desarrollando, procesos, negociaciones se detienen y sin importar el tiempo en que los lideró o el estado de avance se queda en un proceso de stand by.

Por tal razón es imperativo generar desde la gestión del conocimiento un nuevo proceso, lineamiento donde haya un empalme antes del proceso de renuncia, un modelo espejo donde no sólo el funcionario conozca la información detallada de los procesos que está adelantado y/o ha desarrollado, sino también una forma en que esta persona pueda transmitir de manera adecuada la experticia, conocimiento, experiencia, práctica y vivencias sobre el proceso que manejó durante su

vinculación, teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades, procesos, son diferentes a cualquier proceso convencional ya que son parte de un modelo de Caja de Compensación Familiar.

Es importante resaltar que los funcionarios que están ad portas de pensionarse, son personas que han estado en la caja por más de 15 años y los cuales hoy por hoy cuentan con un conocimiento pleno de las diferentes unidades de la organización, del proceso, ellos cuentan con una experiencia única y un conocimiento de las empresas que resulta muy valioso y que frente a su retiro, se va a ir con ellos, es así como es imperativo incluir a este segmento poblacional dentro del planteamiento de la sucesión del conocimiento ya que este activo no tangible representaría para la caja en caso de no ser revaluado/ retomado una gran pérdida.

La pérdida en línea de gestión de conocimiento ha hecho que la organización pierda aportes, participación en el mercado y hasta se podría afirmar que en casos se ha jugado con la imagen reputacional de la organización, por eso es importante afianzar un proceso de investigación al respecto para comenzar a liderar y gestionar procesos correctivos que apoyen y fortalezcan a la Caja en su propósito corporativos.

Introducción

Es fácil pensar que organizaciones que tienen una amplia permanencia en el mercado, ya tienen diferentes tipos de procesos plenamente establecidos y estructurados y que los mismos contribuyen positivamente al cumplimiento de todos sus objetivos corporativos, sin embargo no es del todo cierto, a veces justamente la tranquilidad de haber trascendido en el tiempo hace que las organizaciones omitan procesos y que desconozcan que a través de ciertas herramientas pueden fortalecerse y generar ventajas competitivas.

Es así como se quiere llevar a Cafam como Caja de Compensación Familiar la presentación para la implementación de una herramienta de alta gerencia como lo es el Modelo de excelencia EFQM, para contribuir con base en el mismo en la generación del cambio y mejorar el desempeño.

Esta herramienta ofrece grandes ventajas donde la organización va verse beneficiada a través de la generación de una cultura de creación de valor, la flexibilidad del modelo permite que se ajuste perfectamente a la cultura organizacional y que se vean resultados, que se desarrolle agilidad en diferentes prácticas las cuales conlleven al cumplimiento de los objetivos corporativos y a la creación de ventajas competitivas que permitan el crecimiento de la Caja de Compensación y su participación en el mercado, un proceso de gestión del cambio, mejoramiento del desempeño y el camino constante para llegar a la excelencia como organización.

Posteriormente en el presente documento se identificarán distintos aspectos que permiten determinar la relevancia de la sucesión del conocimiento en el personal de pre pensión a partir de su planeación estratégica, donde se destaca la formulación del mapa estratégico, cuadro de mando integral y cronograma, mediante los cuales se plantea como valor agregado la oportunidad de generar un proceso de acciones concretas y efectivas con el propósito de medir, evaluar y generar mejoras continuas de manera que se garantice una atención pertinente con las necesidades de transferencia del conocimiento en relación con el gobierno corporativo de Cafam.

Marco teórico

Sucesión del conocimiento

De acuerdo con Aronof & Ward citados por Perdomo S. y Montenegro, L. (2013), el relevo generacional es parte del proceso de aprendizaje organizacional, mediante el denominado “bastón de mando”, que se relaciona con nuevas estrategias para el aprovechamiento del talento humano como artífice de la transmisión de la visión del liderazgo como habilidad blanda necesaria para mantener las relaciones corporativas y la garantía de cumplimiento de la promesa de valor.

En este sentido, el plan de sucesión requiere alinearse con el modelo corporativo, sus metas de crecimiento y el horizonte organizacional. Desde esta óptica, la sucesión del conocimiento involucra los siguientes aspectos:

- Identificación de los talentos organizacionales para su desarrollo
- Formación de sucesores requeridos en áreas directivas, mandos medios y operaciones
- Desarrollo de nuevos procesos formales para el seguimiento y evaluación con el fin de verificar la pertinencia del personal frente al nuevo cargo
- Reconocimiento de necesidades, objetivos y estrategias corporativas relacionadas con la sucesión del conocimiento
- Proceso de identificación de competencias relacionadas con habilidades blandas e inteligencia emocional requeridas para la toma de decisiones

Por otra parte, el plan de sucesión se articula con el gobierno corporativo, en la medida propicia el crecimiento de las organizaciones al contribuir con la valoración de oportunidades para facilitar la toma de decisiones, principalmente desde la visión directiva ya que tiene como propósito afianzar la estabilidad y permanencia laboral.

De acuerdo con Deloitte (2010), el plan de sucesión se enfoca en el cumplimiento de los objetivos de la dinámica de la organización para el aseguramiento de su permanencia, donde se busca afianzar las positivas relaciones y que éstas propicien.

Algunas preguntas orientadoras para la formulación del plan de sucesión de conocimiento son:

- ¿Qué visión tenemos como organización?
- ¿Qué departamentos requieren mayor énfasis en la sucesión del conocimiento?
- ¿Qué características debe tener el personal que requiere enfocarse más en áreas y roles de liderazgo?
- ¿Qué situaciones podrían afectarnos en las siguientes vigencias?
- ¿En qué aspectos cada persona contribuye de forma diferencial en su sitio de trabajo?
- ¿Qué mejoras se han logrado en el sitio de trabajo gracias a la intervención de esta persona?
- ¿Qué personas tiene la organización cuyo futuro es inferior a 10 años?
- ¿De qué manera se espera reemplazar a esta persona una vez finalice su ciclo laboral?

Modelo EFQM

Con el fin de implementar el modelo EFQM como estrategia para fortalecer las acciones organizacionales en materia de garantizar el aseguramiento de la calidad en el proceso pre pensional, a continuación, se definirá su estructura teórica, de tal manera que permita comprender cómo será su aplicación contextual.

En este sentido, se tendrá en cuenta el planteamiento del Club de la Excelencia (2020), el cual plantea que este modelo se estructura en 7 criterios de definición mediante el propósito y la estrategia organizacional, mediante la cual se establecerá la aplicabilidad del modelo EFQM dentro del proceso de sucesión del conocimiento con el fin de validar los procesos de pérdida de información, experticia y experiencia laboral para el personal en etapa pre pensional.

El modelo EFQM no sólo cuenta con un amplio reconocimiento a nivel mundial, sino que se ha vuelto una de las mejores herramientas al interior de las organizaciones para impulsar la gestión del cambio, hacer un proceso constante de mejora, desarrollo e implementación de estrategias que impulsen y aumenten la competitividad indistintamente el tamaño de la empresas, sector de la economía al que pertenezca y ubicación geográfica.

El Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) fue presentado en 1992 es un marco donde las organizaciones pueden tomar como base para realizar un proceso de autoevaluación, un modelo que permite medir y resaltar las fortalezas empresariales y frente a los puntos vulnerables entrar a fortalecer y mejorar el desarrollo de las actividades. Este

modelo se ha ajustados a los cambios globales, es así como en el año 2020 se lanza la última y actual versión del modelo de excelencia, el cual ya no sólo se visualiza como una herramienta de evaluación, sino que se expande y ofrece a través de este un marco con una metodología que ayuda con los cambios y transformaciones disruptivas a las que se ven llamadas las organizaciones de un mundo exigente y cambiante como en el que estamos.

Este modelo permite mejorar las diferentes áreas los sectores de las empresas donde no hay una ejecución con los resultados esperados, es importante resaltar que cuando la Fundación Europea emplea el término de “Excelencia” es porque en el desarrollo de este va una promesa implícita de llevar un mejoramiento de un servicio, proceso excelente ya sea al cliente interno o en general a los stakeholders.

Este modelo de excelencia se ajusta a cualquier tipo de organización, no es prescriptivo y no es imperativo seguir unos estándares, es flexible lo cual ayuda a que los diferentes modelos empresariales se ajusten y creen un modelo ideal con base en las necesidades reales de gestión que puede tener una organización en diferentes áreas. Este modelo de Excelencia es customizable, cada organización puede ajustarlo de manera propia para desarrollar procesos de mejora sin necesidad de requerir un evaluador externo.

El Modelo EFQM de excelencia, parte de los resultados tanto de los stakeholders involucrados como de las políticas ya recursos que cada una de las organizaciones independiente del core que lideran y manejan internamente, siempre llevando a un resultado de excelencia. Este modelo abarca desde distintos focos y/o

criterios todas las actividades que se manejan al interior de la organización, los criterios tenidos en cuenta se orientan a nivel de Dirección, Ejecución y Resultados.

En el momento en que las organizaciones deseen implementar este modelo de excelencia EFQM, el punto de inicio corresponde al levantamiento de data que sería el insumo para poder generar un desarrollo acertado del modelo, el inicio debe partir de una serie de cuestionamientos internos donde la organización siempre debe hacerse tres (3) preguntas que van de la mano a las secciones claves el nuevo modelo (Dirección, Ejecución, y Resultados) con cuestionamientos como ¿Por qué?, ¿Cómo? y ¿Qué?

Relacionado en cuestionamientos más concretos como ¿Qué propósito cumple la organización?, ¿Cómo considera que se puede cumplir con el propósito y la estrategia planeada?, y frente a resultados ¿Qué ha logrado hasta la fecha y el qué busca conseguir a futuro? todos estos cuestionamientos variarán de una organización a otra, así mismo de la forma en que se impartirá al interior de la misma, en ocasiones el mismo tamaño de la empresa, los procesos normalmente manejados internamente darán una línea diferente de levantamiento de información, ya que pueden implementarse diferentes metodologías como pueden ser por medio de talleres donde se recopile información de evidencia con relación al cumplimiento de los diferentes criterios, otra manera puede ser más inclusiva y así convocar a grupos para trabajar en el Modelo de Excelencia partiendo de los diversos criterios o por medio de un levantamiento detallado de información elaborando un documento detallado a nivel de la descripción de los mismos.

Frente a las tres secciones de Dirección, Ejecución y Resultados es importante resaltar que cada una de las secciones presenta siete (7) criterios que

hacen parte integral del mismo y cuyo enfoque fortalecerá la implementación y desarrollo del modelo.

En la sección de Dirección se analizan dos (2) criterios:

Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia: Basada en la manera en que una organización define el propósito basado en una visión clara y para lo cual planea una estrategia que hará cumplir lo propuesto.

Criterio 2: Cultura Organizacional y Liderazgo: es este criterio se analiza la participación de los stakeholders a nivel de valores y normas. A nivel de liderazgo organizacional se asocia directamente a la organización buscando que sea quien lidere dentro de su ecosistema.

En la sección de Ejecución se analizan tres (3) criterios:

Criterio 3: Involucrar a las Partes Interesadas: Determinar quiénes de los stakeholders más relevantes en el proceso conforme al proceso de implementación del modelo EFQM.

Criterio 4: Creación de valor sostenible: donde la organización es consciente de la contribución desde la sostenibilidad como valor agregado.

Criterio 5: Impulsar el desempeño y la transformación: La organización debe ser consciente tanto en momento real como a futuro del cumplimiento de los criterios a nivel de la sección de resultados.

Con relación a la sección de Resultados se analizan dos (2) factores:

Criterio 6: Percepciones de las partes interesadas: en este criterio se analizan los resultados obtenidos después de un proceso de retroalimentación de los stakeholders a nivel de percepciones.

Criterio 7: Desempeño estratégico y operativo: con relación a este criterio se analizan los resultados basados en el desempeño de la organización con relación a criterios previamente establecidos como la capacidad de cumplir el propósito corporativo con la generación de estrategias y la creación de una propuesta de valor basada en la sostenibilidad.

De acuerdo con la figura 1, el Modelo EFQM de excelencia se enfoca en observar la organización de forma conjunta mediante la cual se determine ésta como un sistema complejo, organizado y estructurado, el cual pretende lograr el éxito a partir de la generación de valor sostenible, involucrando los grupos de interés para determinar soluciones y generar acciones de mejora con el fin de generar mayor rendimiento a sus procesos misionales, estratégicos y de apoyo, por lo cual consta de los siguientes criterios de acuerdo con el Grupo develop (2022):

Criterio 1. Propósito, visión y estrategia. Donde plantea que la organización está definida mediante un propósito inspirador, visión y estrategia que se constituyen como el pilar de acción, sobre la cual establece nuevas formas para el desarrollo de sus propósitos institucionales, mediante los cuales orienta su horizonte organizacional hacia la solución de necesidades de sus grupos de interés.

Criterio 2. Cultura organizacional y liderazgo. Determinados como la estructura de valores y normatividad que están definidas mediante la adaptabilidad,

consistencia, involucramiento y orientación a la misión, donde los grupos de interés involucrados, desarrollan alianzas y asociaciones de carácter informal en la cual comparten formas de pensar frente a la gestión de la organización, lo cual se constituye como la imagen que perciben y sobre la cual estructuran un propósito de acción que se refleja en su actitud y se transmite a través de las habilidades gerenciales, tácticas y operacionales que se hacen visibles mediante las acciones de liderazgo.

Criterio 3. Relacionamiento de los grupos de interés. Donde las acciones de la organización tienen como proyección garantizar su sostenibilidad mediante el involucramiento de los grupos de interés que se perciben como afectados o beneficiados por la gestión de la unidad productiva desde el impacto que perciben por el desarrollo de las actividades cotidianas dentro del mapa estratégico.

En este caso, para el personal en etapa pre pensional, visto desde la gestión del talento humano como grupo de interés que desarrolla las acciones estratégicas y operativas, y que cumple con los requisitos legales para su proceso de desvinculación con fines de jubilación.

Criterio 4. Creación de valor sostenible. En la generación de factores diferenciales dentro de las acciones cotidianas de la organización a través de de la propuesta de nuevas alternativas de solución a las necesidades de los grupos de interés, mediante la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel de prioridad tiene este grupo de interés?

- ¿De qué manera se han atendido sus requerimientos?
- ¿Qué percepción tiene este grupo de interés frente a su necesidad?
- ¿Qué aliados estratégicos internos o externos se involucran para atender sus prioridades?
- ¿Cómo contribuye la gestión de las directivas para fortalecer la cultura organizacional ante estos grupos de interés?
- ¿De qué manera este grupo de interés recibe y percibe el valor generado por las directivas de la organización?

Criterio 5. Gestión del funcionamiento y transformación. Desde la óptica del aprovechamiento de los activos tangibles e intangibles en la atención de los requerimientos de este grupo de interés, mediante la percepción de los niveles de cumplimiento en la proyección a las transformaciones institucionales con el fin de garantizar la sostenibilidad en el marco de:

- Cumplimiento de los procesos pre pensionales de desvinculación y demás acciones organizacionales desde el área de talento humano
- Seguimiento a las acciones de desvinculación desde la orientación psicológica
- Desarrollo de estrategias para el seguimiento del personal y garantizar su bienestar en coherencia con la misión institucional y el balance de gestión

Criterio 6. Percepción de los grupos de interés. A través de la evaluación por parte de estos sobre el impacto percibido desde la gestión de la organización,

usando recursos de comunicación como son los instrumentos para la medición de la satisfacción sobre las siguientes acciones organizacionales:

- Estrategias implementadas
- Percepción sobre las estrategias
- Acciones de mejora
- Otras que se requieran

Criterio 7. Rendimiento estratégico y operativo. Mediante la evaluación de resultados para determinar las acciones de mejora orientadas al desarrollo organizacional según:

- Indicadores de gestión organizacional
- Satisfacción del grupo de interés
- Recursos implementados
- Involucramiento del departamento de Gestión Organizacional

Figura 1.

Modelo EFQM de excelencia

Fuente: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

Marco contextual

Historia

De acuerdo con la Superintendencia de Salud (2007),

La Caja de Compensación Familiar Cafam, es una Corporación autónoma de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio y personería jurídica propios; reconocida por la rama Ejecutiva del poder público, en su Resolución No. 2731 de octubre de 1957, emanada del Ministerio de Justicia y publicada en el Diario Oficial 29535 de Noviembre 14 de 1957; que cumple funciones de seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del Estado en la forma dispuesta por la Ley; la cual tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá, D.C., Capital del Departamento de Cundinamarca y de la República de Colombia.

De acuerdo con la Revista Semana (2022),

En 1957 el gobierno estableció en Colombia el sistema de subsidio familiar, así un grupo de empresarios, con el apoyo de la Cámara de Comercio Colombo Americana, donde trabajaban Peter Corbet y Camilo Granados, creó la Caja de Compensación Familiar de los Miembros de la Cámara Colombo Americana _Camcolan_. Diez años después esta entidad fue registrada en el Ministerio del Trabajo como CAFAM. Desde entonces, y gracias a una efectiva concertación entre los representantes de los empleadores y de los trabajadores que han integrado el Consejo Directivo y a los funcionarios de la Caja, CAFAM ha cumplido a cabalidad con los objetivos del sistema de subsidio familiar en favor del crecimiento socioeconómico nacional. Con una cobertura cada vez mayor y con la aplicación de las más avanzadas estrategias administrativas CAFAM orienta todos sus programas y servicios a satisfacer las necesidades de sus afiliados y sus familias.

De acuerdo con la Revista Semana, (2022),

En su primera etapa la Caja recaudó los aportes de los empleadores y pagó el subsidio familiar en dinero. Pero a mediados de la década de los 60 el gobierno autorizó a las cajas de compensación a invertir una parte de sus excedentes en obras y programas que contribuyeran a satisfacer las necesidades básicas de los afiliados y de sus familias.

Continúa la presentación por la Revista Semana, (2022),

En 1965 CAFAM inauguró los servicios de salud con dos consultorios pediátricos en el centro de Bogotá, en los cuales se prestaban los servicios de farmacia, consultas médicas y capacitación. El servicio de recreación comenzó en 1969 con 21 casas de dos y tres habitaciones, piscina y zona de camping en el Centro de Vacaciones CAFAM en Melgar. En 1972 se estableció el servicio de educación con el Colegio de Bachillerato CAFAM, en el cual se matricularon 1.530 alumnos el primer año. En 1982 la Caja empezó a construir vivienda como un nuevo servicio para atender otra necesidad básica de los afiliados. Para responder a los retos y aprovechar las oportunidades generadas por las últimas reformas económicas y políticas que el país emprendió en el marco de la globalización, CAFAM inició un proceso de modernización administrativa y tecnológica con el fin de elevar los índices de eficiencia y productividad y así garantizar su competitividad. Bajo la dirección administrativa de Arcesio Guerrero Pérez y luego de Luis Gonzalo Giraldo, CAFAM se consolidó en los últimos años como una de las más grandes cajas de compensación familiar en el país, haciendo parte de un sistema que sobresale en el ámbito nacional por los resultados cuantitativos y cualitativos en favor del progreso personal, familiar y comunitario.

Esta organización ha tenido un avance importante en la operación alcanzando más de 57 empresas afiliadas y llegando al final de 2020 a tener más de 790.00 empleados afiliados, abriendo centros de atención como son en La Floresta, Quirigua, Madrid y la Clínica CAFAM entre otros.

De igual manera, se constituye un centro para el adulto mayor, otorgando un portafolio de servicio oportuno en lo que tiene que ver con actividades de deporte, cultura, recreación y capacitación entre otros, así como el servicio de salud con especialidades propias de dicho nicho, junto con procesos de prevención, atención y protección a los empleados que se han afiliado a esta caja de compensación junto con otros nichos.

Por otra parte, se fortalece mediante actividades educativas, como son cursos de inglés, educación continuada y para adultos, capacitación a afiliados junto con la familia para el desarrollo de estrategias de emprendimiento orientados a su beneficio, apoyadas por las productivas y de artes.

Además, esta organización ha innovado en servicios de vivienda, en la construcción de apartamentos y casa, así como la suscripción de convenios con empresas constructoras alcanzando su impacto en múltiples municipios y barrios, subsidios y demás iniciativas.

En el tema de recreación, se han desarrollado múltiples centros, como es el Centro de Vacaciones, el Centro de Convenciones y Resort, el Club CAFAM orientado al turismo, recreación y otros eventos, donde se fortalece la atención y bienestar a la familia.

El horizonte organizacional se establece, de acuerdo con la información suministrada por el portal de Cafam (2022):

- **Misión Corporativa.** Generar bienestar a nuestros afiliados y usuarios
- **Visión Corporativa.** Lograr un crecimiento corporativo sostenible con entrega de valor al afiliado y usuario.

- **Valores Corporativos**

- Actuar siempre con criterio social.
- Otorgar importancia máxima al afiliado y usuario.
- Actuar con un propósito común: Cafam.
- Pensar corporativamente y trabajar en equipo.
- Hacer de Cafam una construcción colectiva, con administración participativa y comunicación con contexto, abierta e incluyente.
- Apoyar el desarrollo de la libertad individual autoconocimiento, expresión e iniciativa
- Actuar con transparencia, atendiendo los valores corporativos y los códigos de Ética y Buen Gobierno.

- **Consejo Directivo**

Presidente Consejo Directivo 2021: Alberto Preciado Arbeláez

Director Administrativo: Luis Gonzalo Giraldo Marín

Subdirector Jurídico y Secretario General: Ricardo Andrés Urrutia García

Representantes Principales de los Trabajadores:

- C.T.C Confederación de Trabajadores de Colombia: Gustavo Serpa Mendoza
C.G.T.

- Confederación General del Trabajo: Guillermo Charcas Rojas C.G.T.
- Confederación General del Trabajo: Gloria Angarita C.U.T.
- Central Unitaria de Trabajadores: Carlos Abel Saavedra Zafra
- No Sindicalizados: William Fredy Rincón Vargas.

Representantes Principales de los Empleadores:

- Bavaria S.A.: Alberto A. Preciado Arbeláez
- Pontificia Universidad Javeriana: Jairo Humberto Cifuentes Madrid
- Colombia Telecomunicaciones S.A. ESP.: Alfonso Gómez Palacio
- Azul & Blanco Millonarios FC S.A.: Jorge Enrique Camacho Matamoros
- Seguros Bolivar: Camilo Andrés Hernández Becerra

Indicadores año 2021

- Trabajadores Afiliados: 827.880
- Empresas Afiliadas: 36.262
- Colaboradores: 9.179 (no incluye aprendices SENA)

Impacto social año 2021

- Participación de mercado Cundinamarca: 18.7%
- Población atendida en giro subsidio familiar. \$282.022
- Cuotas monetarias pagadas: 3.755.888
- Millones de pesos en cuotas monetarias: \$144.940
- Millones generados en subsidio de vivienda: \$257.611

- Millones en subsidio de personas a cargo en condición de discapacidad. \$2.131
- Combos escolares entregados, cobertura del 89%: 86.569

Figura 2.

Sedes Cafam



Fuente: Informe Social Cafam - 2021

Impacto Social Cafam

Responsabilidad social. Nuestro indeclinable compromiso con las mujeres, además del desarrollo deportivo de la infancia, son los sellos que nos distinguen en todos los rincones de Colombia.

32 años empoderando a mujeres líderes en Colombia

- El objetivo del Premio Cafam a la Mujer es reconocer el valioso y arduo trabajo de las líderes que entregan su vida por completo y que, en muchas ocasiones, trabajan de manera silenciosa y de manera desinteresada.
- En el 2021, el Jurado Nacional del Premio Cafam a la Mujer rinde un Homenaje Especial a Diana Trujillo Pomerantz, ingeniera aeroespacial de la NASA, como reconocimiento por su dedicación, experiencia y liderazgo convirtiéndose en un ejemplo de vida para todos los colombianos.
- Millonarios FC Cafam tiene un contrato con Azul & Blanco Millonarios FC para exhibir la marca Cafam, apoyar el equipo y brindar beneficios a los afiliados y sus familias a través del programa deportivo para niños y/o adolescentes de sus escuelas deportivas, formando a los futuros deportistas líderes, disciplinados y responsables en todos los ámbitos de su vida.

Misión Social

La misión social de Cafam es promover el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros afiliados, sus familias y la comunidad. En el 2021 complementamos nuestros servicios estableciendo nuevas alianzas con importantes organizaciones, tal como se indica en el balance de gestión (CAFAM, 2021)

- Fundación Universitaria Cafam :100% de participación \$12.770 millones de ingreso
- Expreso Viajes y Turismo Agencia de viajes Cafam:100% de participación. \$17.401 millones en ingresos
- Famisanar: 50% de participación. \$3,5 billones en ingresos.
- Corales de Indias: 50% de participación. \$15.446 millones en ventas totales
- Simple: 24% de participación. \$35.985 millones en ingresos
- 24% de participación. \$35.985 millones en ingresos: 13,1% de participación. 12,3 billones de pesos en ingresos

Reconocimientos a Cafam

De acuerdo con el informe de sostenibilidad (CAFAM, 2021):

- EFR Somos una de las 67 empresas colombianas certificadas como empresa familiarmente responsable.

- MERCOSÍ REPUTACIÓN CORPORATIVA Monitor Empresarial de Reputación Corporativa nos clasificó entre las 50 primeras empresas con mejor reputación corporativa de Colombia
- MERCOSÍ RESPONSABILIDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO Monitor Empresarial de Reputación Corporativa nos ubicó entre las 35 primeras empresas con mejor reputación corporativa de Colombia
- MERCOSÍ TALENTO Por ser de las empresas que mejor atraen y retienen el talento personal en Colombia, Merco Talento nos situó entre las 60 primeras
- LA NOTA ECONÓMICA, DINERO Y SEMANA Somos una de las 100 empresas más grandes del país en los rankings financieros

Usuarios Impactados:

5.060.810 Usos totales de recreación y hotelería 136%

569.275 Usos de programas recreativos 33%

150.549 Usos cursos deportivos 52%

404.104 Usos ejercicio y bienestar 68%

Modelo EFQM dentro del proceso de sucesión del conocimiento en el personal en etapa de pre pensión

Aplicación de criterios del modelo EFQM

Criterio 1: Propósito, Visión y Estrategia

El público objetivo del presente análisis son las personas en proceso de pensión, a quienes se ha realizado el siguiente estudio:

- Cuentan con el cumplimiento de los aspectos de ley relacionados con su seguridad social
- Se les garantiza acceso a los beneficios otorgados por Cafam desde la afiliación a los servicios de apoyo
- Se considera población en situación de riesgo toda vez que por iniciar su etapa denominada “Adulto mayor”, requieren un mayor nivel de protección desde el enfoque del cuidado de asuntos como en salud, recreación y seguridad entre otros.

Se articula con los principios y valores en la medida que:

- Reconoce a esta población como prioritaria gracias a su actuación con criterio social, lo que se demuestra desde la evaluación permanente de sus necesidades, nivel de satisfacción en su puesto de trabajo y beneficios percibidos relacionados con el mejoramiento de su calidad de vida
- Demuestra la importancia a este público objetivo por gratitud a sus servicios y por evidenciar que, en coherencia con las labores desempeñadas, merece

gozar de beneficios adicionales a los establecidos institucionalmente, como es el acompañamiento psicológico, actividades deportivas y de recreación, un sistema de salud acorde con sus requerimientos y auxilios pertinentes de acuerdo con sus ingresos

- Acción transparente, en la medida que cuando se otorgan beneficios, independientemente del cargo y el tiempo que lleven en la organización, reciben un apoyo permanente y los servicios esperados para mantener niveles adecuados de calidad de vida

En lo que tiene que ver con las estrategias, éstas se articulan con el sistema de gestión de calidad, toda vez que fortalece la generación de confianza y mejora continua mediante:

- Cualificación y preparación para la vejez en cuanto a actividades de desarrollo humano, como son los programas de educación para el trabajo e idiomas.
- El desarrollo de programas de educación específicos como son el técnico laboral en cocina, mercadeo y ventas entre otros
- Interacción en servicios de recreación y hotelería, salud y alimentación

Criterio 2: Cultura Organizacional y Liderazgo

El personal atendido en este proceso recibe el apoyo institucional orientado a favorecer su interacción con la cultura organizacional desde los siguientes enfoques planteados por Denison:

- **Adaptabilidad.** Se reconocen los aspectos relacionados con la atención de las demandas del ambiente organizacional y la comprensión del desempeño en relación con los requerimientos de mercado a través de:
 - **La orientación a cambios.** La identificación de necesidades de cambio en la interacción con los empleados ad portas de pensionarse, con el fin de conocer sus apreciaciones sobre el sitio de trabajo.
 - **Enfoque en el cliente.** La validación de las apreciaciones y requerimientos para generar acciones de mejora mediante las cuales se logra: proyección a futuro vista desde la consolidación de estrategias orientadas a la comodidad en los centros de servicio, hotelería y recreación
 - **Aprendizaje empresarial.** No sólo en la generación de programas de cualificación, sino en el desarrollo de conocimiento organizacional, mediante el cual se han establecido programas de sostenibilidad como lo es la modernización de algunos centros, programas de educación y desarrollo social, así como la generación de capacitaciones empresariales.

- **Misión.** Comprendiendo el propósito de superar la pobreza y mejorar las condiciones de vida, se articula oportunamente desde las siguientes características desde la óptica de la cultura organizacional:
 - **Intención y dirección estratégica.** En el desarrollo de programas para el personal que se vinculan con los propósitos institucionales, como son los planes educativos, de vivienda, recreación y cultura
 - **Metas y objetivos.** El cumplimiento de las proyecciones en materia de programas de división de educación y desarrollo social, afiliación y atención, capacitación y suministro de alimentos

- **Visión.** Comprendiendo el propósito social de Cafam, el involucramiento del adulto mayor y del personal en proceso de pensión se desarrolla a partir de actividades en centros especializados para el cuidado y la protección

- **Consistencia.** Evaluando permanentemente los valores y sistemas relacionados con la cultura, de tal manera que se identifique la relevancia que tiene para este personal la gestión organizacional desde la visión de los siguientes parámetros:
 - **Coordinación e integración.** A partir de la identificación permanente de su sitio de trabajo, demostrando la consistencia y predictibilidad en las funciones sin generar traumatismos ante el cambio de sistemas informáticos, también con la coordinación de proyectos entre los distintos departamentos organizacionales y el conocimiento junto con la oportunidad para el cumplimiento de las metas
 - **Acuerdo.** Desde la identificación de situaciones complejas como desacuerdos y las respectivas soluciones generadoras de valor compartido, donde se logra la comprensión de las posibles problemáticas y la forma de desarrollar las funciones.
 - **Valores centrales.** A partir de la comprensión del cumplimiento de lo prometido por parte de los empleadores frente a lo realmente percibido por este personal en proceso de pensión, así como procesos de dirección mediante el cual se transmiten los valores y gobierno organizacional en coherencia con las prácticas laborales, el cumplimiento del código de ética.

- **Participación.** Mediante el reconocimiento de factores relacionados con la construcción de la capacidad organizacional y la atención de compromisos, para generar acciones de alineación por parte del personal. En este sentido, es favorable para el personal en proceso de pensión, en la medida que se tienen en cuenta los siguientes criterios:
 - **Habilitación.** Comprendiendo la capacidad de valorar al personal desde sus habilidades, así como el fomento de nuevas competencias, que les permitan fortalecer su interacción con el entorno por medio de dispositivos digitales
 - **Orientación de equipo.** En la interacción entre compañeros junto con sus proveedores y clientes internos dentro de los procesos, de tal manera que se mantenga el diálogo permanente en el reconocimiento del sitio de trabajo y las funciones, aunque comprendiendo la gestión de pensión como condicionante para el desarrollo de sus funciones
 - **Desarrollo de destrezas.** Mediante la permanente cualificación en temas propios de su labor y otros relacionados con competencias específicas de educación y desarrollo social en temáticas como servicio al cliente, seguridad y salud en el trabajo, cuidado domiciliario entre otros desde el aprendizaje experiencial en contacto con sus propias experiencias al desarrollar labores como son en el “hacer”

Criterio 3: Involucrar a las Partes Interesadas

Mediante la comprensión que este grupo de interés es prioritario a partir de la comprensión de sus labores desde el desempeño que han tenido a lo largo de su historia con la organización, donde se realizan las siguientes labores:

1. Remisión de instrumento mediante el cual se identifica el estado en el proceso de desvinculación, así como su situación personal en materia psicológica, junto con el diálogo con personal especializado sobre el riesgo psicosocial
2. Desarrollo de programas de cualificación relacionado con la desvinculación, tal como se destacan temáticas de comunicación, relacionamiento con el otro y reconocimiento del yo, resolución de conflictos y trabajo cooperativo
3. La identificación de situaciones propias de la desvinculación como la valoración sobre los intereses y deseos, la reglamentación relacionada con este proceso y otras condiciones relacionadas con la pensión
4. Generación de alianzas estratégicas con instituciones de apoyo para la protección de empleados y acceso a sistemas de crédito, asistencia laboral, aseguramiento de vida y de riesgos, actividades para la recreación y deporte, acceso a sistema educativo con bajo costo y matrícula sin pagos, así como modalidad presencial y virtual

Criterio 4: Creación de valor sostenible: donde la organización es consciente de la contribución desde la sostenibilidad como valor agregado.

De acuerdo con los propósitos institucionales de Cafam, la gestión de la creación de valor sostenible depende de cómo se transfiere el valor a los grupos de interés objeto de estudio, donde el personal en proceso de pensión requiere su atención prioritaria, a través de:

1. Identificación de la idea de sus funciones y la transmisión de responsabilidades en el relevo generacional, a partir de lo cual se identifican los retos que puedan tener desde sus actividades futuras en coherencia con

sus proyectos personales y las obligaciones, como ocurre con los gastos familiares entre otros

2. Comunicación de sus iniciativas y expectativas en relación con los proyectos personales, así como los objetivos relacionados con sus actividades posteriores.
3. Seguimiento al cumplimiento de sus propósitos, desde la identificación de indicadores que se revisan a través de encuestas donde sus cuestionarios se enfoquen en la evaluación de las necesidades y su correspondiente atención
4. El desarrollo de actividades de cualificación que, si bien se han planteado a lo largo del presente estudio, es fundamental en la medida que permita por parte de Cafam y sus aliados estratégicos, desarrollar actividades mediante las cuales se enfoque en el crecimiento personal y desarrollo de proyectos por parte de este grupo de interés
5. Fomentar la mejora continua que se relaciona con las oportunidades de desarrollo para fortalecer oportunidades de desarrollo individual y la consolidación de beneficios mutuos

Criterio 5: Impulsar el desempeño y la transformación

Con el fin de fortalecer las estrategias de desempeño de Cafam para garantizar los procesos más adecuados en aras de cumplir con los requisitos y seguimiento al personal en proceso de pensión, surge la prioridad de desarrollar estrategias concretas que han sido uno de los logros más valiosos por parte de la organización, en la medida que:

- Se contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales desde el desarrollo de actividades recreativas:

- Atención al adulto mayor desde el desarrollo de actividades de apoyo al mejoramiento de la calidad de vida
- Estrategias de marketing de los programas de apoyo desde la afiliación y realización de eventos de impacto como Amor y Amistad, Halloween y Navidad
- Desarrollo de la feria recreativa involucrando empresas vinculadas en la atención al personal en proceso de pensión
- Desde la definición de impactos, a través del involucramiento de las unidades de negocio con el fin de determinar estrategias de capacitación y apoyo al personal, donde:
 - 80% del personal en proceso de pensión capacitados
 - 10% recibieron subsidios de emergencia
 - 8% reubicados laboralmente
 - 40% asistentes a eventos culturales como exposiciones, promoción de artistas y en funciones en el teatro Cafam y otros escenarios
- Estrategia de comunicación usando los medios disponibles para el personal involucrado, a través del cumplimiento del cronograma de comunicaciones y la gestión de canales, mediante los cuales se ha logrado:
 - 23 publicaciones
 - 15% de seguidores frente a la planta laboral
 - Interacción a través de redes como Instagram y Facebook

- Estructura de soporte mediante la gestión de la adaptación en aspectos emocionales orientados al cambio y la generación de competencias y habilidades desde:
 - Participación en eventos de agrupaciones y artistas promovidos, alcanzando el 10% de los espectadores asistentes
 - Desarrollo de eventos mediante convenio con el Museo del Oro, Concurso de Poesía, Centro Editorial de la Universidad Nacional y Festival de Orquestas
- Medición de cambios a partir del aprovechamiento de la estructura orientada a la valoración de las oportunidades desde la evaluación de indicadores claves de desempeño, con los cuales se reconoce:
 - Retención del personal: Cafam mantiene la retención del personal en proceso de pensión en el 97%
 - Duración dentro de los puestos: Cafam garantiza la permanencia en el cargo y crecimiento laboral a su personal involucrado, alcanzando el 95%
 - Absentismo laboral: las tasas de absentismo son limitadas por causas justificadas principalmente por situaciones de salud y accidentes fuera del puesto de trabajo, alcanzando el 0,5%
 - Tiempo promedio de duración en el cargo: se demuestra que se logra una permanencia en la organización con un promedio entre 15 y 20 años
 - Media de vigencia para el cumplimiento de logros: a través de la medición de contratos en empleados y las encuestas de percepción, que demuestran una aprobación del 85%

Criterio 6: Percepciones de las partes interesadas

En coherencia con el punto anterior, se evidencia una percepción favorable del personal en proceso de pensión, en la medida que consideran:

- Alto impacto de la organización en las estrategias de atención y prevención del COVID, desde las acciones de aislamiento preventivo, cumplimiento de normatividad y acceso a subsidios
- Asesoría y aprobación de créditos para el personal en proceso de pensión, coherente con los aprobados organizacionalmente
- Expedición y apoyo en la atención desde las pólizas de accidentes personales, de hogar, exequial, médico y vehicular
- Favorecimiento en la percepción por el apoyo a través de alianzas estratégicas como otras cajas de compensación entre las que se destacan Comfama y Comfenalco, así como entidades bancarias incluyendo Bancolombia, Davivienda y Banco Itaú entre otros

Criterio 7: Desempeño estratégico y operativo

De acuerdo con el análisis realizado hasta este momento, se requiere definir los siguientes aspectos de cumplimiento en relación con la atención al personal en proceso de pensión:

- **Identificación estratégica.** Desde el reconocimiento del personal en relación con el horizonte organizacional a través de:
 - Reconocimiento del puesto de trabajo y mejoras desarrolladas durante su permanencia en el cargo

- Coherencia de las funciones desempeñadas con la visión corporativa y la misión
- Vivencia y atención de los valores en relación con la cultura organizacional desde la forma en que se interactúa en el sitio de trabajo
- Comunicación con los compañeros, jefes y subalternos, así como otros grupos de interés desde la consolidación de la confianza, camaradería y presteza para desarrollar las funciones asignadas.
- Definición y asignación de objetivos estratégicos proyectados a largo, mediano y corto plazo, consistentes con el cargo y el área de trabajo
- **Articulación de las responsabilidades con el cuadro de mando integral.** En coherencia con el mapa estratégico que contextualiza el horizonte organizacional, es necesario comprender el cumplimiento del personal en proceso de pensión sobre los siguientes aspectos:
 - Desde el enfoque financiero, se reconoce el aporte económico que han generado los empleados en proceso de pensión, gracias a la interacción permanente que tienen con el desarrollo de las metas y el alcance del punto de equilibrio
 - La interacción con el cliente a través de las labores cotidianas dentro de sus funciones y coherentes con los procesos organizacionales
 - Aprovechamiento oportuno de los recursos disponibles para el eficiente desarrollo de sus funciones
 - Cualificación permanente en la realización de sus actividades laborales y desarrollo personal

Análisis VRIO para el proceso de sucesión del conocimiento en el área de talento humano para el personal en etapa de pre pensión

Identificación de los recursos disponibles para la gestión de la planeación estratégica del plan del modelo EFQM en el proceso de pre prevención de riesgos en la etapa pre pensional en CAFAM:

- **Talento humano.** Personal del área de talento humano, equipo de apoyo
- **Financieros.** Capital de trabajo asignado por CAFAM
- **Materiales.** Mobiliario, computadores y espacios físicos
- **No materiales.** Software, sistemas integrados de gestión de CAFAM

Análisis VRIO del proceso de sucesión del conocimiento en el área de talento humano para el personal en etapa de pre pensión. Teniendo en cuenta las características propias de los empleados en su desempeño en el programa de gestión del talento humano en etapa pre pensional, se encuentran:

- Compromiso con el equipo de trabajo
- Conocimiento de la institución CAFAM
- Presencia en los puestos de trabajo
- Experiencia y perfil específicos
- Actualización permanente en competencias

Tabla 1.

Análisis VRIO talento humano de gestión del talento humano en etapa de pre pensión

V	R	I	O	VENTAJAS COMPETITIVAS
Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
NO				Desventaja competitiva
SÍ	NO			Paridad competitiva
SÍ	SÍ	NO		Ventaja competitiva temporal
SÍ	SÍ	SÍ	NO	Ventaja competitiva sin explotar
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
SÍ	NO	SÍ	SÍ	Síntesis

Fuente: Autora

Análisis VRIO de los aspectos financieros. Teniendo como base que son otorgados directamente por CAFAM y el programa para la etapa de pre pensión no incide en esto, se contemplan los siguientes factores:

- Disponibilidad de acuerdo con presupuesto institucional
- Facilidad de acceso a información financiera estratégica
- El programa mantiene cumplimiento de su punto de equilibrio por el aprovechamiento de recursos en coherencia con la rentabilidad corporativo, pero es difícil superarlo dada la competencia de otras cajas de compensación

Tabla 2.

Análisis VRIO aspectos financieros del programa de pre pensión

V	R	I	O	VENTAJAS COMPETITIVAS
Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
NO				Desventaja competitiva
SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sin explotar
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
SÍ	NO	NO	SÍ	Síntesis

Fuente: Autora

Análisis VRIO de los aspectos materiales. Si bien el programa de etapa de pre pensión dispone de los recursos suministrados por CAFAM, tienen las siguientes características:

- Equipos de cómputo actuales y pertinentes para las funciones, adquiridos por arrendamiento
- Centros de servicio con mobiliario y espacios físicos cómodos y oportunos para la realización de las labores

Tabla 3.

Análisis VRIO aspectos materiales del programa de pre pensión

V	R	I	O	VENTAJAS COMPETITIVAS
Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
NO				Desventaja competitiva
SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva temporal
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sin explotar
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
SÍ	NO	NO	SÍ	Síntesis

Fuente: Autora

Análisis VRIO de los aspectos no materiales. Se caracterizan los siguientes:

- Software ofimático actual y pertinente con las necesidades institucionales para el desarrollo de las funciones por parte del personal en etapa de pre pensión
- Conectividad permanente, pero en el caso de Wirless, algo inestable en algunos centros de servicio
- Sistema integrado de gestión oportuno con procedimientos adecuados
- Aplicativos diseñados por ingenieros de CAFAM, lo que resulta valioso por estar hechos a la medida, aunque con interfaz poco amigable y en algunos casos compleja de entender

Tabla 4. Análisis VRIO aspectos no materiales del programa de pre pensión

V	R	I	O	VENTAJAS COMPETITIVAS
Valioso	Raro	Inimitable	Organización	
no				Desventaja competitiva
SÍ				Paridad competitiva
SÍ	NO	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sin explotar
SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
SÍ	SÍ	NO	SÍ	Síntesis

Fuente: Autora

Factores de ventaja competitiva. En síntesis, se puede deducir que los factores de ventaja competitiva de los aspectos según el análisis VRIO, son como plantea la tabla 5 que permite deducir frente a los recursos orientados a la gestión de la planeación estratégica del programa de etapa de pre pensión que:

Tabla 5.

Análisis VRIO aspectos no materiales del programa de pre pensión

RECURSO	V VALIOSO	R RARO	I INIMITABLE	O ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Talento humano	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Los empleados y equipo cuentan con compromiso, cualificación y perfil acordes para garantizar el nivel de cumplimiento esperado, lo que hace que su factor diferencial sea relativamente alto
Financieros	SÍ	NO	NO	SÍ	CAFAM dispone los recursos financieros adecuados para planificar y gestionar oportunamente el programa de etapa de pre pensión
Materiales	SÍ	NO	NO	SÍ	Los espacios físicos y mobiliario son oportunos para el desarrollo de las labores, pero su factor diferencial es escaso
No materiales	SÍ	SÍ	NO	SÍ	El software licenciado y las herramientas institucionales propias son oportunas y cuentan con valor diferencial, pero por la complejidad en la operatividad, este valor puede ser limitado.

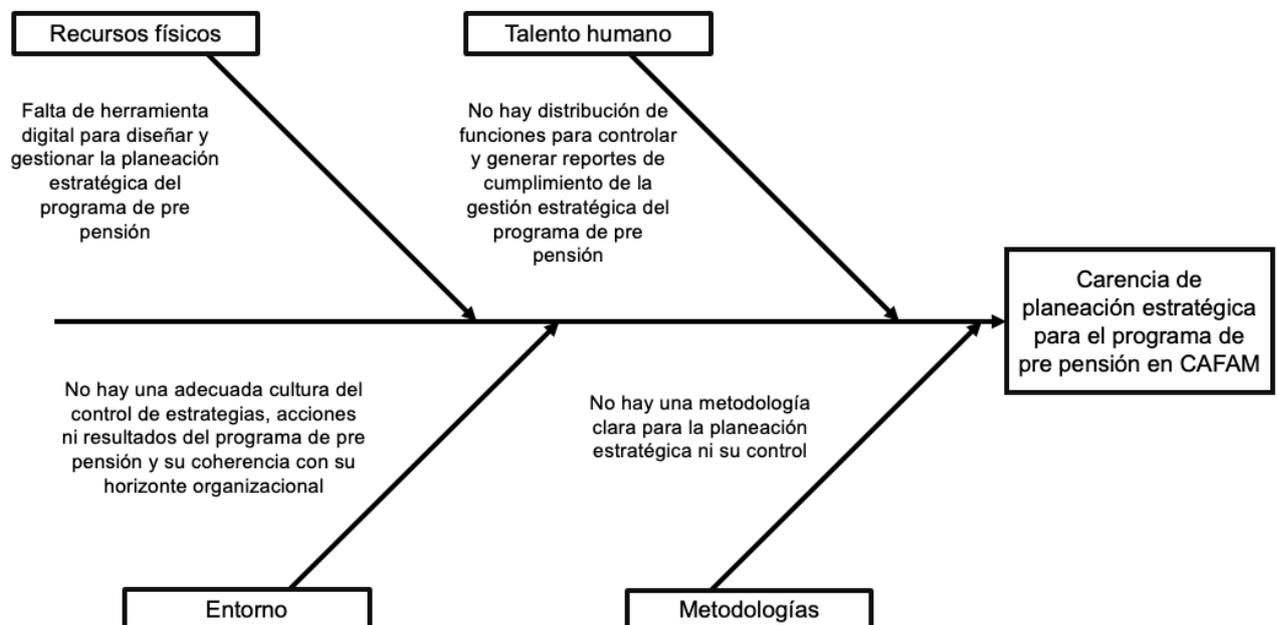
Fuente: Autora

Análisis de espina de pescado

A continuación, se identifica la problemática de “Carencia de planeación estratégica para el programa de pre pensión en CAFAM”, junto con los factores que inciden en ésta.

Figura 3.

Matriz de espina de pescado



Fuente: Autora

De los anteriores análisis es posible deducir:

- El programa para personal en etapa de pre pensión no cuenta con una adecuada planeación estratégica, lo que hace difícil determinar acciones concretas, recursos, su respectivo control y la verificación efectiva de resultados,

por lo que no hay una herramienta que permita sintetizar la información en coherencia con su horizonte organizacional, ni un norte claramente definido, a pesar de la existencia de un documento maestro.

- El programa de etapa de pre pensión no maneja una metodología, cultura del control, distribución de funciones ni herramienta para su planeación estratégica, lo que incide en su escaso impacto en materia de cumplimiento de metas en relación con nuevas afiliaciones, suministro de los servicios que forman parte del portafolio de CAFAM y el aprovechamiento de los mismos, a pesar de la existencia de sistemas integrados de gestión institucional y donde algunos de estos son de difícil manejo por parte de los usuarios.
- CAFAM cuenta con recursos que resultan favorables para la identificación de dicha herramienta, su adaptabilidad, gestión y asignación de roles, que permitan involucrar talento humano, aspectos financieros, recursos materiales y no materiales, que, integrados oportunamente, serán artífices de la generación de ventajas competitivas y valor diferencial.
- El programa de pre pensión está adecuadamente estructurado mediante su horizonte organizacional, cuyo fundamento está en la cualificación del personal relacionado con los procesos, con calidad e innovación, así como el cumplimiento de las metas en rentabilidad, suministro y aprovechar los servicios ofrecidos por CAFAM, toda vez que cuenta con todos los elementos para su planeación estratégica, como son el manual de funciones, los planes de acción de cada área, gestión de relaciones con el cliente (CRM) y con el proveedor (SRM), responsabilidad social empresarial, cualificación de personal y otros que son fundamentales para el cumplimiento de los propósitos y garantizar su efectividad, pero es necesario estructurar la integración de sus factores en un

mapa estratégico, su organización en un cuadro de mando integral y la definición de indicadores claves de desempeño junto con la asignación de roles para su control y reporte.

Plan estratégico con el modelo EFQM para el personal en etapa pre pensional

Con el propósito de establecer un norte adecuado que se logre en la coherencia vertical de la estrategia a la táctica, se requiere definir los elementos financieros, de satisfacción del cliente (entendido como el personal en etapa de pre pensión), la organización de los procesos internos y las labores relacionadas con el aprendizaje y crecimiento.

Para dar contexto a estos elementos, se han tomado las siguientes características con el fin de generar una relación mutua y vertical:

- **Mapa estratégico.** Como herramienta para determinar los propósitos del plan estratégico en la articulación con el horizonte organizacional desde las siguientes perspectivas:
 - **Financieras.** En el reconocimiento de la relevancia económica para Cafam y los grupos de interés involucrados
 - **Satisfacción del cliente.** En las acciones requeridas para se cumplan las expectativas y regulaciones para el personal en etapa pre pensional
 - **Recursos.** En el aprovechamiento de los recursos disponibles institucionalmente para atender el propósito del plan estratégico
 - **Talento humano.** En la cualificación e involucramiento del personal que realiza las labores en relación con la atención y satisfacción de requerimientos del personal en etapa pre pensional
- **Cuadro de mando integral.** Como herramienta que permite operativizar el mapa estratégico desde las siguientes dimensiones:
 - **Iniciativas.** Las acciones que se realizarán para cumplir con las perspectivas

- **Metas.** La formulación de metas resulta indispensable en la medida que permite determinar el nivel de impacto según las acciones y en un orden específico
- **Indicadores.** Los valores cuantitativos que permiten medir el logro alcanzado en cada meta
- **Cronograma.** Como herramienta que permite definir los tiempos establecidos para lograr el propósito del plan estratégico e involucra:
 - **Grupos de interés involucrados.** Quienes desarrollarán las respectivas actividades según las funciones asignadas
 - **Recursos.** Las herramientas, equipo y materiales que usarán para estas funciones
 - **Tiempo de desarrollo.** Para desarrollar funciones claras y que permitan organizar y distribuir el tiempo para el cumplimiento de los propósitos

Mapa estratégico

Tabla 6.

Mapa estratégico

FINANCIERA	SATISFACCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS	RECURSOS	TALENTO HUMANO
<p>Aprovechar los recursos económicos, físicos y humanos suficientes para que desarrollar un proceso de sucesión del conocimiento de funcionarios ad - portas de pensionarse desde el modelo EFQM</p>	<p>Dar a conocer al personal ad portas de pensionarse sobre la sucesión del conocimiento</p>	<p>Generación de alianzas estratégicas</p> <p>Mejoramiento de la oferta de planes y servicios para el personal en etapa de pre pensión</p>	<p>Formular plan de cualificación del personal del área de talento humano y procesos conexos para la gestión de los colaboradores en etapa de pre pensión</p> <p>Aumentar el impacto social en el personal en etapa de pre pensión</p>
	<p>Involucrar a los funcionarios ad - portas de pensionarse con las estrategias de CAFAM relacionadas con el mejoramiento de su calidad de vida</p>	<p>Mejoramiento de servicio al personal en etapa de pre pensión</p> <p>Mercadeo interno a través de redes de CAFAM</p>	<p>Fortalecer la calidad en el servicio para el personal en etapa de pre pensión</p>

Cuadro de mando integral

Tabla 7.

Cuadro de mando integral

OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	INDICADORES
Aprovechar los recursos económicos, físicos y humanos suficientes para que desarrollar un proceso de sucesión del conocimiento de funcionarios ad - portas de pensionarse desde el modelo EFQM	Aprobación de directivas para desarrollar plan de pensión desde modelo EFQM	100% de aprobación	Proyecto aprobado
Dar a conocer al personal ad portas de pensionarse sobre la sucesión del conocimiento	Dar a conocer el plan de sucesión al personal ad portas de pensionarse	80% de empleados en etapa de pre pensión conocedores sobre programa de sucesión del conocimiento	Empleados conocedores del programa de sucesión del conocimiento
Involucrar a los funcionarios ad - portas de pensionarse con las estrategias de CAFAM relacionadas con el mejoramiento de su calidad de vida	Involucrar personal de apoyo y área de mercado para remitir iniciativas y programas para el plan de pensión	20% del personal de apoyo y mercadeo involucrado para remitir iniciativas y programas	Personal de apoyo y mercadeo involucrado
	Implementar canales virtuales y redes sociales	1 página web 1 canal en Instagram 1 canal en Youtube	Redes sociales implementadas
	Realizar actividades de cualificación y desarrollo dentro del marco del plan de pensión	2 videos cargados en Youtube mensualmente 2 publicaciones cargadas en Instagram semanalmente 2 partidos semanales	Videos, publicaciones y partidos realizados

OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	INDICADORES
Generación de alianzas estratégicas	Vinculación de departamentos de apoyo dentro de la organización CAFAM	100% de departamentos de apoyo vinculados	Departamentos vinculados
	Desarrollar nuevas alianzas estratégicas externas para generar el plan de vinculación y comunicación con el personal ad portas de pensión	100% de nuevas alianzas estratégicas externas vinculadas	Aliados nuevos vinculados
	Aprovechar las alianzas estratégicas establecidas para movilizar los planes actuales y de apoyo	100% de alianzas estratégicas externas actuales vinculadas	Aliados actuales vinculados
Mejoramiento de la oferta de planes y servicios para el personal en etapa de pre pensión	Revisar los planes actuales a partir de diagnóstico mediante comunicación con personal que ya los ha utilizado con el fin de determinar sus puntos de mejora	100% de planes actuales revisados a partir de diagnóstico	Planes revisados
Mejoramiento de servicio al personal en etapa de pre pensión	Identificar alternativas de mejoramiento continuo en acciones estratégicas para fortalecer el impacto organizacional de CAFAM en las personas en etapa de pre pensión	2 alternativas de mejoramiento continuo formuladas	Alternativas de mejoramiento continuo formuladas
Mercadeo interno a través de redes de CAFAM	Fortalecer los canales de comunicación internos y redes sociales mediante su divulgación y actualización permanente	1 página web 1 canal en Instagram 1 canal en Youtube	Redes sociales implementadas

OBJETIVOS	INICIATIVAS	METAS	INDICADORES
	con el fin de darlos a conocer al personal en etapa de pre pensión		
	Diseñar y repartir material divulgativo sobre los planes de pre pensión y sucesión del conocimiento	100% de material divulgativo diseñado y repartido	Material divulgativo diseñado y repartido
	Realizar videos y publicaciones para dar a conocer el programa ante el personal en etapa de pre pensión a través de los canales institucionales y las redes sociales	2 videos cargados en Youtube mensualmente 2 publicaciones cargadAs en Instagram semanalmente 2 partidos semanales	Videos, publicaciones y partidos realizados
	Diseñar y ubicar pósters en carteleras de los departamentos donde se desempeña el personal en etapa de pre pensión	100% de pósters diseñados y ubicados	pósters ubicados
Formular plan de cualificación del personal del área de talento humano y procesos conexos para la gestión de los colaboradores en etapa de pre pensión	Diseñar y aplicar plan de cualificación para el personal de talento humano en aspectos de gestión de colaboradores en etapa de pre pensión	1 plan de cualificación implementado	Plan de cualificación implementado
Aumentar el impacto social en el personal en etapa de pre pensión	Evaluar el conocimiento y satisfacción del personal en etapa de pre pensión	1 evaluación del conocimiento y satisfacción	Evaluación del conocimiento y satisfacción
Fortalecer la calidad en el servicio para el personal en etapa de pre pensión	Diseñar e implementar estrategias de mejora según los estándares de calidad alcanzados	1 estrategia de mejora diseñada e implementada	Estrategia de mejora diseñada e implementada

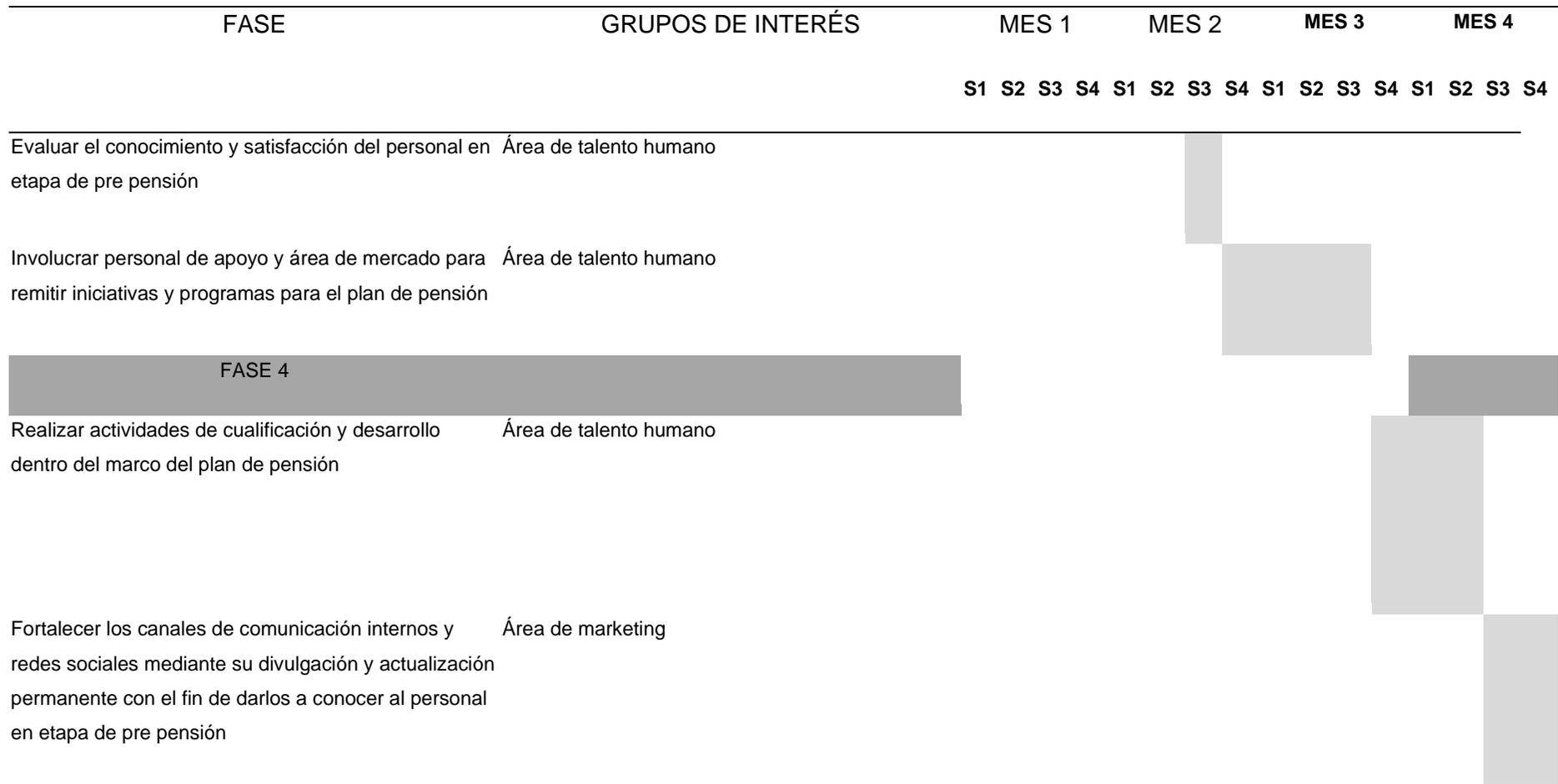
Cronograma

Tabla 8.

Cronograma

FASE	GRUPOS DE INTERÉS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		S1	S2	S3	S4												
FASE 1																	
Dar a conocer el plan de sucesión al personal ad portas de pensionarse	Personal del área de talento humano																
Aprobación de directivas para desarrollar plan de pensión desde modelo EFQM	Directivos																
Vinculación de departamentos de apoyo dentro de la organización CAFAM	Departamentos de apoyo																
Desarrollar nuevas alianzas estratégicas externas para generar el plan de vinculación y comunicación con el personal ad portas de pensión	Áreas de relaciones públicas y convenios																
Revisar los planes actuales a partir de diagnóstico mediante comunicación con personal que ya los ha utilizado con el fin de determinar sus puntos de mejora	Directivos																
FASE 2																	

FASE	GRUPOS DE INTERÉS	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		S1	S2	S3	S4												
Aprovechar las alianzas estratégicas establecidas para movilizar los planes actuales y de apoyo	Directivos																
Diseñar y repartir material divulgatorio sobre los planes de pre pensión y sucesión del conocimiento	Área de marketing																
Identificar alternativas de mejoramiento continuo en acciones estratégicas para fortalecer el impacto organizacional de CAFAM en las personas en etapa de pre pensión	Área de talento humano																
Implementar canales virtuales y redes sociales	Área de marketing																
Realizar videos y publicaciones para dar a conocer el programa ante el personal en etapa de pre pensión a través de los canales institucionales y las redes sociales	Área de marketing																
Diseñar y ubicar pósters en carteleras de los departamentos donde se desempeña el personal en etapa de pre pensión	Área de marketing																
FASE 3																	
Diseñar y aplicar plan de cualificación para el personal de talento humano en aspectos de gestión de colaboradores en etapa de pre pensión	Área de talento humano																



Conclusiones

Con base en la trayectoria de Cafam como Caja de Compensación, se identifica que el modelo EFQM se ajusta a la estrategia de la organización, generando resultados y creando valor desde el punto de vista social con impacto directo a los stakeholders.

El modelo EFQM incorporará a Cafam, una ruta estratégica que le permitirá cumplir sus propósitos como organización, con elementos diferenciadores que impulsen su crecimiento, generando procesos continuos, responsables y transparentes conforme a los lineamientos del gobierno corporativo.

Frente a la implementación y puesta en marcha del modelo EFQM, Cafam se consolidará como una organización sobresaliente, donde se conserve el proceso de cultura buscando, siempre inspirar y generar mayor compromiso de parte de los funcionarios, con un liderazgo participativo y trabajo en equipo que contribuya al cumplimiento del propósito y de los procesos Visionales de Cafam.

El modelo EFQM, procura fortalecer la estructura organizacional de Cafam, generando valor en la gestión de la sucesión del conocimiento, apoyando un proceso estratégico de transformación desde el recurso humano impulsado por la cultura y liderazgo, involucrando procesos de atracción, desarrollo y sucesión del conocimiento del recurso humano, toda vez que permite favorecer la creación de nuevas alternativas orientadas a mejorar la calidad laboral, garantizar la protección del trabajador en proceso de pensión y contribuir a su desarrollo personal y laboral dentro de los procesos institucionales y posteriores a su jubilación.

Bibliografía

Cafam. (13 de agosto de 2021). *Informe de Gestión*.

<https://downloads.ctfassets.net/3klebcd0t2ch/2fjHcTOk5GLmiDUwF7louV/a11f14427bbb44fea1706ace6353cf9f/Informe-de-gestion-2021.pdf>

Cafam. (18 de octubre de 2022). *¿Qué es Cafam?*. <https://www.cafam.com.co/que-es-cafam>

Club de la Excelencia. (20 de enero de 2020). *Modelo EFQM*.

https://clubexcelencia.org/system/files/migrated/knowledge/documents/files/nuevo_modelo_efqm_2020_faqs_v5.pdf

Colombia Excelente. (10 de octubre de 2022). *Representantes oficiales para Colombia de la Fundación Europea para la Excelencia y del Modelo de Excelencia EFQM*. <https://colombiaexcelente.org/>

Deloitte. (20 de octubre de 2010). *Plan de Sucesión*. Boletín Gobierno Corporativo, Otoño 2010,

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/plan-de-sucesion.pdf>

Grupo develop (12 de octubre de 2022). *Modelo EFQM: Todo lo que debes saber*.

<https://grupodevelop.com/modelo-efqm-todo-lo-que-debes-saber/>

Perdomo S. y Montenegro, L. (2013). *Planes de sucesión: paralelo de casos de éxito de empresas colombianas y estadounidenses*. [Tesis de especialización, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano].

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3405/Planes%20de%20sucesion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Revista Semana. (18 de octubre de 2022). *Cuatro décadas de grandes realizaciones*. <https://www.semana.com/especiales/articulo/cuatro-decadas-de-grandes-realizaciones/33973-3/>

Superintendencia de Salud (2007). Resolución número 01687 de 2007 por medio de la cual se condiciona una autorización de habilitación para administrar los recursos del régimen subsidiado del sistema general de seguridad social en salud a LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR “CAFAM”.

https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/Resoluciones/R_2007_Norma_1687.pdf