

**ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN INTERNA DE  
COMPENSAR A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO MMGO**

Estudiante:

Jonathan Alfredo Niño Ríos

Director:

Gabriel Francisco Rodríguez López

Universidad Santo Tomás  
Facultad de Ciencias y Tecnología -  
Programa: Administración de Empresas  
Bogotá, 2023

## Tabla De Contenido

Resumen.....	5
Abstract .....	6
Palabras Clave.....	7
Introducción .....	8
Justificación .....	11
Objetivos .....	13
General .....	13
Específicos .....	13
Características De Compensar .....	14
CARACTERIZACIÓN DE COMPENSAR .....	14
Estructura organizacional.....	14
<i>Número De Empleados</i> .....	15
<i>Reseña Histórica</i> .....	15
PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	16
<i>Unidad De Bienestar</i> .....	16
<i>Unidad Financiamiento Y Alianzas</i> .....	17
<i>Unidad De Salud</i> .....	18
Direccionamiento Estratégico .....	19
<i>Misión</i> .....	19
<i>Visión (Objetivo Retador)</i> .....	19
<i>Políticas</i> .....	19
<i>Objetivos De Compensar</i> .....	20
Contexto Objeto De Estudio .....	21
Análisis Macroentorno .....	21
<i>Político</i> .....	21
<i>Económico</i> .....	23

<i>Social</i> .....	24
<i>Tecnológico</i> .....	25
<i>Ambiental</i> .....	25
Análisis Microentorno.....	26
<i>Proveedores</i> .....	26
<i>Clientes</i> .....	26
<i>Competidores</i> .....	27
Sustentación Área De Estudio.....	27
Diagnóstico MMGO .....	28
Matriz MMGO .....	28
Aplicación De La Matriz.....	29
Tabulación E Interpretación - Análisis Y Conclusiones .....	30
<i>Resultado Y Análisis Del Entorno Económico</i> .....	30
<i>Resultado Y Análisis Del Direccionamiento Estratégico</i> .....	31
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión De Mercadeo</i> .....	32
<i>Resultado Y Análisis De La Cultura Organizacional</i> .....	33
<i>Resultado Y Análisis De La Estructura Organizacional</i> .....	34
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión De Producción</i> .....	35
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión Financiera</i> .....	37
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión Humana</i> .....	38
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión Logística</i> .....	39
<i>Resultado Y Análisis De La Comunicación E Información</i> .....	40
<i>Resultado Y Análisis De La Innovación Y Conocimiento</i> .....	41
<i>Resultado Y Análisis De La Gestión Ambiental</i> .....	42
<i>Resultado Y Análisis De La Responsabilidad Social Empresarial</i> .....	43
<i>Resultado Y Análisis Del Informe Integral</i> .....	44
Planteamiento Y Formulación Del Problema .....	46
Evaluación Y Selección Área A Intervenir .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Identificación De La Problemática General Del Área Seleccionada .....	49
Propuesta De Solución.....	50

Plan de Acción .....	52
<i>Detalle Del Desarrollo Del Plan De Acción</i> .....	55
Marco Referencial.....	68
Marco Jurídico De Compensar.....	73
Lecciones Aprendidas.....	74
Conclusiones.....	75
Bibliografía.....	77
Trabajos Citados .....	79

## Resumen

El punto de partida de esta investigación consiste en contextualizar la función de Compensar, una entidad de caja de compensación familiar. A partir de este contexto, se desencadenó un proceso de análisis exhaustivo en cada una de las facetas de sus negocios mediante la herramienta de evaluación denominada "Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)". Este proceso tuvo como objetivo principal la identificación de áreas que presentan dificultades en su administración o carecen de procesos estructurados, lo cual da origen a una problemática a nivel organizacional.

Una vez lograda la identificación de estos problemas, se analizó que el área con mayor necesidad de intervención corresponde al proceso de información, datos y conocimiento con relación al mal manejo de los datos y la cultura de análisis, por lo que, dado el alto impacto en los diferentes negocios que requieren de información de datos confiables, oportunos y de calidad. Se realizó una propuesta orientada a conformar una comunidad analítica que fortalezca las capacidades del talento humano contratado, en el conocimiento y aprovechamiento del uso de las herramientas de análisis de información.

De igual manera, se resalta que esta investigación se apoyó en referentes teóricos que aportaron al análisis del problema y la definición de la solución propuesta, a partir de las contribuciones investigativas de Gauzelina y Bentza (2020), Van Der Aalst (2018), Muller et Alt (2019), y Abbate et al (2017), la IDC (2019), McKinsey Analytics Survey (2021), entre otros, en temas de big data y data analytics.

Finalmente, en cuanto a las conclusiones y recomendaciones, se resalta la importancia de la administración de empresas como disciplina que abre la posibilidad de generar este tipo de

investigaciones y proponer acciones de mejora que, debidamente llevadas a la práctica, permitan a las organizaciones optimizar sus procesos, recursos y productividad. Asimismo, se reconocen las limitaciones existentes, como son, en este caso específico, las diferentes autorizaciones y permisos requeridos a Compensar para la ejecución de la propuesta (Smith, 2018).

### **Abstract**

The starting point of this research involves contextualizing the role of Compensar, a family compensation fund entity. Building upon this context, an extensive analysis process was triggered in each facet of its business using the evaluation tool called "Modernization Model for Organizational Management (MMGO)". The primary objective of this process was to identify areas that face difficulties in their management or lack structured processes, giving rise to organizational-level issues.

Once these problems were identified, it was analyzed that the area in greatest need of intervention corresponds to the information, data, and knowledge process, concerning the mishandling of data and analytical culture. Given the high impact on various businesses that require reliable, timely, and quality data information, a proposal was put forward to establish an analytical community that enhances the capabilities of the hired human talent in knowledge and utilization of information analysis tools.

Likewise, it is highlighted that this research drew upon theoretical references contributing to the problem analysis and the definition of the proposed solution, based on research contributions by Gauzelina and Bentza (2020), Van Der Aalst (2018), Muller et Alt (2019), and Abbate et al (2017), IDC (2019), McKinsey Analytics Survey (2021), among others, in the realms of big data and data analytics.

Finally, in terms of conclusions and recommendations, the significance of business management as a discipline that enables such research and proposes improvement actions is emphasized.

When properly put into practice, these actions enable organizations to optimize their processes, resources, and productivity. Moreover, existing limitations are recognized, such as, in this specific case, the various authorizations and permissions required by Compensar for the execution of the proposal (Smith, 2018).

### **Palabras Clave**

- MMGO: es una herramienta que ayuda a medir el estado de la gestión por área en las empresas.
- Caja de compensación: organización social con características privadas, autónoma y vigilada por el estado y las organizaciones regionales, su objetivo es buscar mejor calidad de vida en las personas, los trabajadores y sus familias.
- Afiliado: es aquella persona u organización social, que decide inscribirse en una obra social, en un partido político, en una Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.
- RED: hace referencia a uno de los ciclos de negocio de Compensar, recreación-educación y deporte, es el significado de sus siglas.
- PNA: referencia área de Compensar dedicada a las compras y abastecimiento de los diferentes insumos necesarios para la caja.
- Catering: servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones.
- CCF: caja de compensación familiar.

## **Introducción**

La presente investigación refiere un análisis de los procesos internos de la caja de compensación familiar Compensar, siendo esta una entidad que facilita a los afiliados una serie de servicios de uso personal o empresarial para brindar condiciones que potencian el desarrollo personal en miras de construir una sociedad justa y equilibrada.

La normativa vigente establece a las Cajas de Compensación Familiar como entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, que se hallan sometidas a la vigilancia del Estado a través de la Superintendencia de Subsidio Familiar, entidad adscrita al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

En este sentido, la característica principal de esta empresa es, ser una institución sostenible y referente en protección social desde las perspectivas de calidad, integralidad e impacto social, posicionándose como uno de los mejores medios para el desarrollo y progreso de la comunidad a la que sirve, por ello, cuenta en su estructura organizacional con 3 unidades de negocio principales, que enmarcan la oferta de servicios los cuales son: bienestar, salud y financiero, y con áreas transversales como: talento humano, planeación, tecnología y gestión de la información.

Siendo Compensar una empresa con miras hacia la calidad, el impacto y la transformación social, requiere de una identificación del funcionamiento de sus áreas en cuanto a la gestión y productividad, de modo que se pueda emplear un plan de mejoramiento frente a aquella que tenga la puntuación más baja, dado que se han identificado algunas causas como una

baja productividad en periodos específicos del año 2021, falta de nuevas tecnologías, el uso de información inoportuno, afectación de la experiencia del cliente interno (colaborador) y falta en la optimización de tiempos en una actividad, fiabilidad y gobernabilidad de los datos.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo de investigación se centró en el análisis de las áreas internas de Compensar a través de la herramienta MMGO para proponer un plan de mejoramiento al área identificada con menor puntuación.

En cuanto a cómo se llevó a cabo, en el marco de lo metodológico, es importante mencionar que la herramienta de evaluación y análisis fue el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones “MMGO”, a partir del cual se realizaron una serie de 287 preguntas a los colaboradores expertos en los temas de cada área, información que fue recopilada en la matriz y a partir de la cual posteriormente se hizo el análisis en tópicos perfilados como gestión, estrategia, cultura de información, para obtener los resultados.

Esta investigación contó con un objetivo específico relacionado a realizar el análisis estratégico de las áreas de la empresa, mediante el MMGO, para proponer un plan de mejoramiento en el área que se identificó con problemas más relevantes en su gestión, así mismo se acompañó de 4 objetivos específicos que permitieron desarrollar acciones de caracterización, aplicación de la herramienta, análisis de información y propuesta de plan de mejora, para dar cumplimiento al objetivo general.

Dentro de la estructura de la investigación se parte de la caracterización de la empresa mencionando elementos como el número de empleados, reseña histórica, marco jurídico, portafolio de servicios y direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivos), así como la contextualización del objeto de estudio desde el análisis de su macro entorno (político, económico, social, tecnológico y ambiental) y del micro entorno (proveedores, clientes y

competidores), con lo cual se logra tener un panorama detallado de la empresa objeto de estudio para comprender la importancia de analizarla y proponer intervenirla en una de sus áreas.

En el siguiente apartado denominado “diagnostico MMGO”, se detalla el proceso metodológico y del trabajo de campo, donde se hace mención de la conceptualización de esta herramienta de análisis y de ahí, el planteamiento sobre la aplicación de la matriz, las características de la misma en cuanto a número de preguntas y categorías de análisis, así como los participantes de esta encuesta. Finalizando con la tabulación e interpretación de los datos los cuales se acompañan de gráficas para una mejor comprensión.

A continuación, en el apartado denominado “planteamiento y formulación del problema” se describen cuáles fueron las áreas con menor puntaje en el informe integral MMGO y las razones por las que luego de la evaluación se determina el área a intervenir y su problemática, y posteriormente se muestra la propuesta de solución.

Seguido de esto, se da cuenta de los referentes teóricos que aportaron en el análisis y planteamiento de esta investigación, finalizando la misma con el plan de acción detallado según la propuesta de intervención, las lecciones aprendidas y las conclusiones.

### **Justificación**

El presente proyecto de investigación se hizo desde el interés académico como administrador de empresas, de profundizar el conocimiento analítico de datos, para lo cual fue de gran utilidad el uso de la herramienta de análisis de la información MMGO.

Por otra parte, estuvo presente el interés profesional para proponer a la empresa Compensar, un plan de trabajo encaminado a realizar mejoras en un área específica y así contribuirle en su misión de generar servicios con calidad, generar construcción de tejido social y mejorar sus gestiones para brindar una buena experiencia de cliente interno y externo.

Lo anterior, debido a la identificación del uso de prácticas manuales y tradicionales en la gestión de datos y tareas, lo que conlleva a una subutilización de los recursos humanos y tiempos de trabajo; siendo evidente que esta situación repercute en la competitividad general de la empresa.

En este sentido surge el interés por parte del investigador, de aportar a la empresa en incrementar la productividad y cumplir de manera más efectiva con su misión.

El enfoque fundamental de este proyecto es ofrecer al área de gestión de la empresa un conjunto de alternativas que puedan fortalecer su productividad y mejorar la eficiencia de los procesos internos. Por lo que, con este objetivo en mente, se propone el desarrollo e implementación de un plan de trabajo específico, dirigido hacia la resolución de las problemáticas identificadas en el área que presenta mayores desafíos. La ejecución y evaluación de este plan se llevará a cabo a través de la herramienta MMGO, permitiendo un análisis exhaustivo de todas las áreas de la empresa, enfocándose en identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los distintos indicadores a medir.

El proyecto se concibe con el firme propósito de contribuir al logro de los objetivos, misión y visión de la empresa, generando mejoras significativas en la calidad de sus operaciones y en su gestión interna y externa. Asimismo, se aspira a proporcionar a Compensar un plan de acción detallado, tanto en términos de presupuesto como de cronograma, que permita abordar las problemáticas identificadas y avanzar hacia una mayor eficiencia en la administración de sus procesos.

Este proyecto de investigación encuentra su raíz en la necesidad real de mejorar y avanzar, y su ejecución se justifica por la importancia de alcanzar una mayor competitividad, eficiencia y calidad en las operaciones de Compensar. Es por ello que, se aborda la investigación con la firme convicción de contribuir positivamente al crecimiento y éxito continuado de la empresa y el crecimiento en el área del conocimiento personal y en lo profesional.

## Objetivos

### General

Proponer un plan de mejora para la caja de compensación familiar Compensar, basado en los hallazgos encontrados en el análisis estratégico de sus procesos internos, con el fin de optimizar su gestión y enriquecer la calidad de sus servicios.

### Específicos

- Realizar la caracterización de la empresa objeto de estudio con el fin de contextualizar las diferentes áreas claves.
- Aplicar de manera integral la herramienta de diagnóstico MMGO en las áreas internas de Compensar, considerando también los factores externos que afectan su productividad.
- Analizar los resultados del diagnóstico MMGO para identificación del área con problemas más relevantes en su productividad.
- Generar una propuesta de mejoramiento para el área focalizada de Compensar, que responda a la problemática identificada.

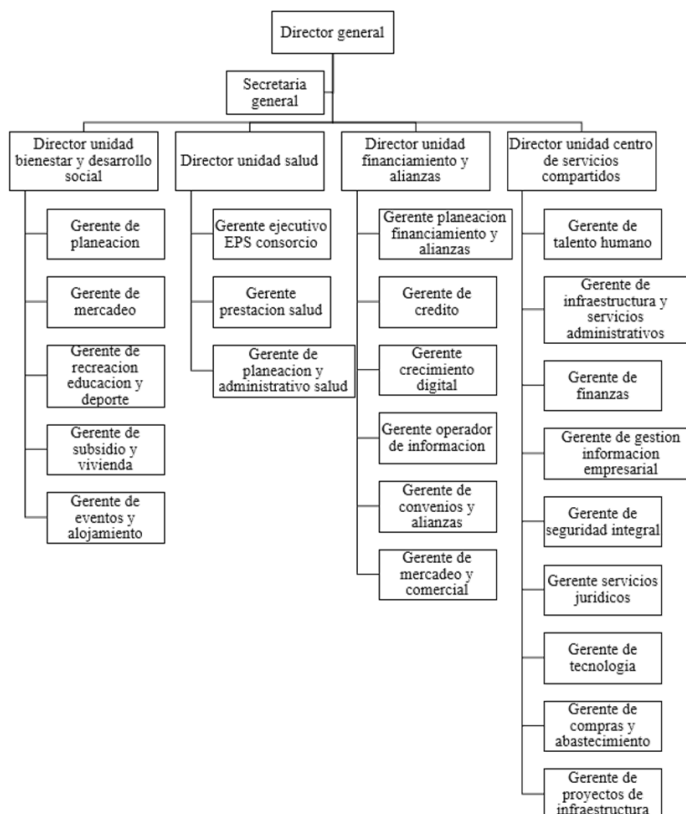
## Características De Compensar

### CARACTERIZACIÓN DE COMPENSAR

Con el propósito de contextualizar la empresa objeto de estudio, se realiza un análisis tanto histórico como actual de Compensar. Esta caja de compensación familiar destaca por contar con más de 5.000 empleados y una estructura organizativa sólidamente establecida. Esta característica brinda la oportunidad de realizar una identificación y descripción exhaustiva de cada uno de sus procesos y áreas de enfoque. De esta manera, se obtiene una visión detallada de la complejidad y amplitud de sus operaciones, así como de los diferentes frentes en los que se desenvuelve.

### Estructura organizacional

Imagen 1 Organigrama Gerencial Compensar



Fuente propia

## Número De Empleados

En el año 2021 el promedio de la planta mensual estuvo conformada por 9.005 colaboradores, este número a cierre del año 2021 representa una variación del -6.5% en comparación con el año anterior, sin embargo, en algunos meses se superó en número de trabajadores la cifra de 10.100. a cierre del 2021.

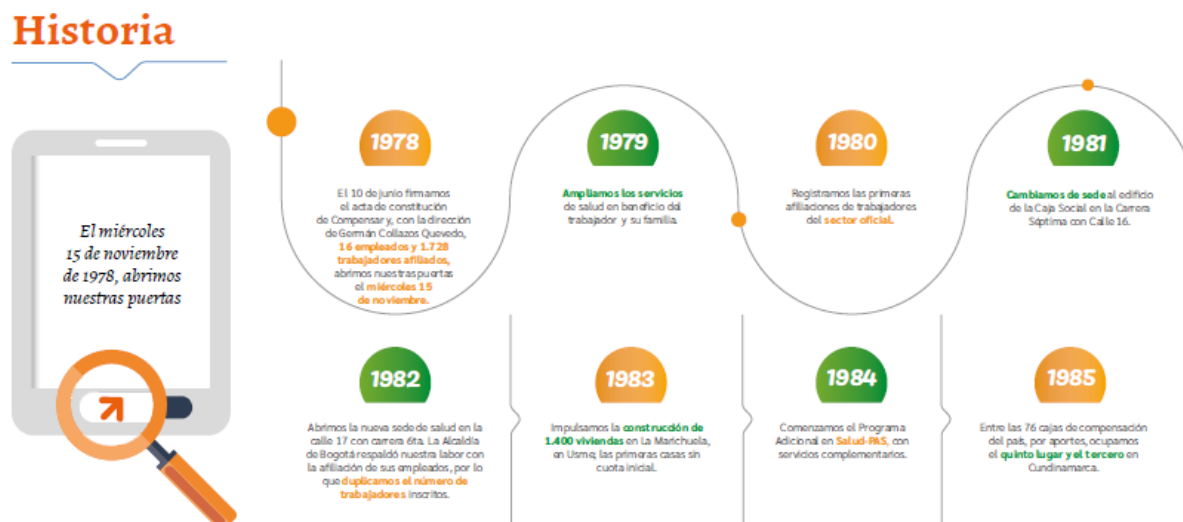
La distribución en género del número de empleados se dio en un 73% ocupado por mujeres y un 27% ocupado por hombres.

Los tipos de contratos a cierre 2021, estuvieron distribuidos de la siguiente manera: indefinido 76,3%, fijo 8.4%, obra labor 1.5%, aprendizaje 4.0%, temporales 9.8%.

## Reseña Histórica

En 1978 nació la caja de compensación familiar con un préstamo de la caja social de ahorros, una planta de 16 empleados y oficinas tomadas en arriendo en la calle 59 con carrera 11.

Imagen 2 Historia Compensar



Nota. Adaptado de Compensar. (2021). GRI. pág\_10 Bogotá: Compensar.

*corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI\_2021\_COMPENSAR\_Canales.pdf*

Empezar no fue fácil y menos en un mercado en el que las otras cajas de compensación ya llevaban una trayectoria de 20 años.

El sistema de cajas de compensación familiar en Colombia se creó hace 65 años y Compensar abrió sus puertas hace 41. Es decir, que cuando Compensar nació la gran mayoría de entidades del sector ya tenían más de veinte años de experiencia y por ello, algunos pensaban que no había mucho por hacer en un sector que ya parecía completamente consolidado.

### **PORTAFOLIO DE SERVICIOS**

Compensar cuenta con 3 frentes de negocios principales que enmarcan la oferta de servicios los cuales son: bienestar y desarrollo social, financiamiento y alianzas y unidad de salud, a su vez organizados de la siguiente manera:

#### ***Unidad De Bienestar***

- Agencia de empleo
  - Empleo
  - Empresas
  - Emprendimientos
  - Ofertas laborales
- Alimentos
  - Restaurantes
  - Alimentos y bebidas
  - Catering
  - Autoservicio

- R.E.D
  - Recreación
  - Educación
  - Deporte
  - Adulto mayor
- Turismo
  - Hotel Lagomar
  - Hotel Lagosol
  - Hoteles Estelar
  - Agencia de viajes
- Vivienda
  - Proyectos de vivienda
  - Ahorro para vivienda
  - Mejora tu vivienda
- Cooperativa UNIMOS
- Universidad compensar

### ***Unidad Financiamiento Y Alianzas***

- Convenios y alianzas
  - Seguros individuales
  - Seguros empresariales
  - Asistencia
- Crédito
  - Líneas de créditos

- Productos de crédito
- Eventos
  - Empresariales
  - Sociales
  - Recreativos
- Mi planilla
  - Redes de pago
  - Consultas mi planilla
  - Certificados
- Subsidio
  - Subsidio monetario
  - Subsidio educativo
  - Seguro de desempleo
  - Subsidio de vivienda
- Afiliaciones a caja
  - Como independiente
  - Como contratista
  - Como pensionado
  - Grupo familiar

### ***Unidad De Salud***

- Aseguramiento servicios de salud
- Prestación servicios de salud

## **Direccionamiento Estratégico**

### ***Misión***

En Compensar generamos servicios con calidad; estamos comprometidos con la búsqueda, desarrollo y prestación de soluciones de bienestar integradas que fortalecen nuestra comunidad afiliada y la construcción de tejido social.

### ***Visión (Objetivo Retador)***

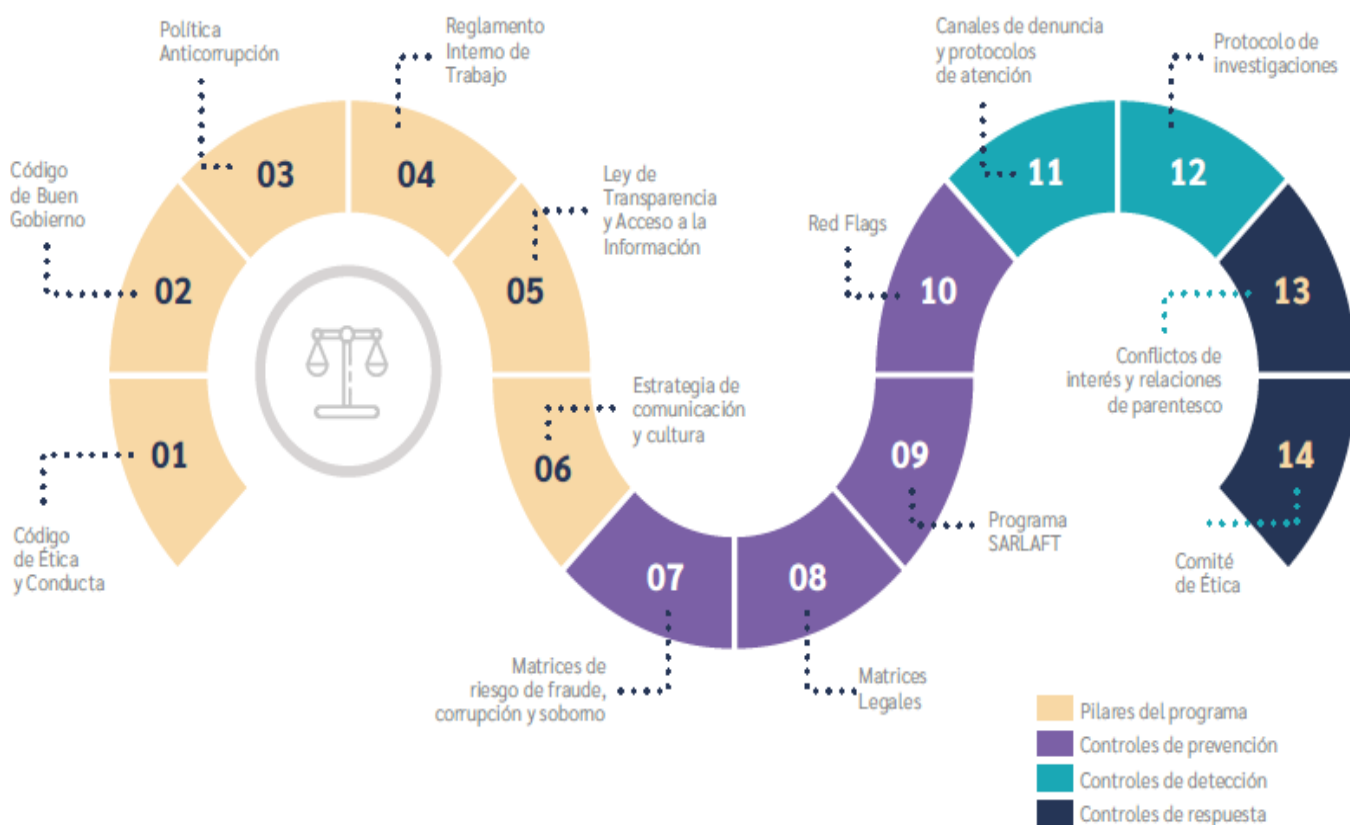
Ser una institución sostenible y referente en protección social desde las perspectivas de calidad, integralidad e impacto social, posicionándose como uno de los mejores medios para el desarrollo y progreso de la comunidad a la que sirve.

### ***Políticas***

Compensar cuenta con códigos y políticas señalados en 3 manuales (código de buen gobierno – código de ética y conducta – política anticorrupción) que buscan objetivos como:

- Coordinar, dirigir y evaluar el entorno relacionado con los valores morales y mediar en los conflictos éticos.
- Construir, coordinar, y aplicar estrategias para fortalecer los pilares de la conducta ética al interior de Compensar.
- Apoyar al consejo directivo en sus funciones de resolución de conflictos de interés.
- Elaborar los programas necesarios para la divulgación y difusión de los principios y valores éticos de Compensar.
- Crear y apoyar las actividades para la actualización de los códigos de buen gobierno y ética y conducta, cuando así se requiera.

Imagen 3 Programa de ética



Nota. Adaptado de Compensar. (2021). GRI.pag\_50 BOGOTA: COMPENSAR.

[corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI\\_2021\\_COMPENSAR\\_Canales.pdf](https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI_2021_COMPENSAR_Canales.pdf)

### Objetivos De Compensar

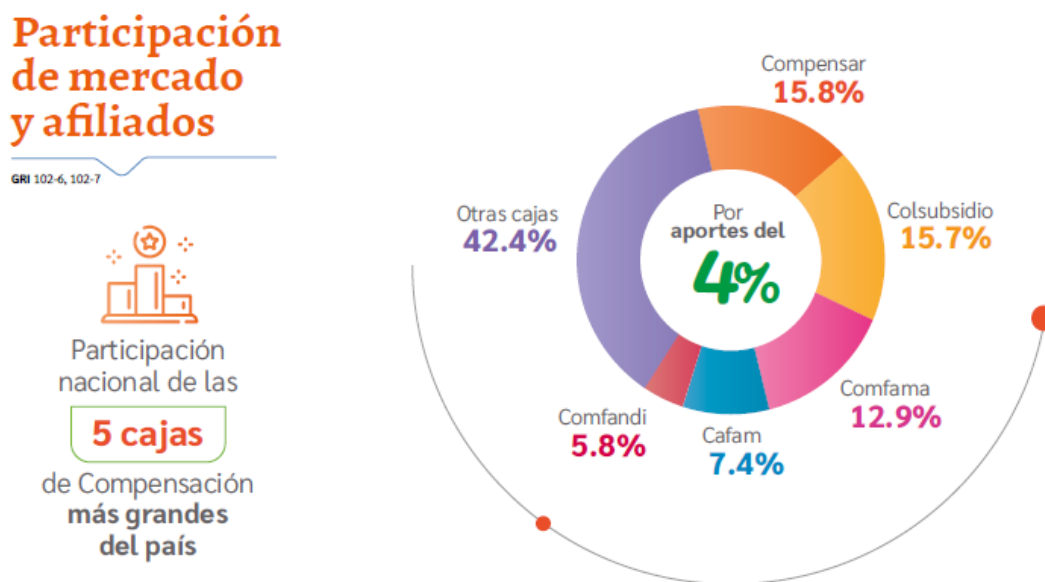
- Seguir entregando la mejor experiencia al cliente, manteniéndolo siempre en el centro de nuestro interés.
- Participar activamente en la reconstrucción del tejido social y empresarial, trabajando de la mano con entidades públicas y privadas en la operación de programas orientados a quienes más lo necesitan.

- Consolidar el modelo de bienestar integral como elemento diferenciador, integrando toda nuestra oferta al servicio del desarrollo de nuestros usuarios.
- Asegurar la sostenibilidad financiera y avanzar en los niveles de productividad.

## Contexto Objeto De Estudio

### Análisis Macroentorno

Imagen 4 Participación de Compensar en el mercado



*Nota. Adaptado de Compensar. (2021). GRI.pag\_26 BOGOTA: COMPENSAR. corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI\_2021\_COMPENSAR\_Canales.pdf*

### Político

Los actores que definen formulan, dirigen y controlan las políticas del sistema de subsidio familiar son:

- Ministerio de Trabajo: en políticas en materia de subsidio familiar en torno al mejoramiento de las condiciones de los trabajadores colombianos afiliados.

- Ministerio de Vivienda: en planes, programas y regulaciones sobre vivienda, financiación de vivienda, desarrollo urbano, ordenamiento territorial y uso del suelo. Las Cajas de Compensación entregan por mandato legal el subsidio de vivienda, y, además, operan y adjudican los subsidios de vivienda entregados por el Gobierno Nacional.
- Ministerio de Salud: Define y reglamenta los sistemas de información del sistema de protección social incluido el sistema del subsidio familiar.
- Ministerio de Hacienda: Seguimiento, colaboración y determinación de la adecuada, completa y oportuna liquidación y pago de los aportes parafiscales de la protección social. La fuente de financiación de las cajas de compensación es principalmente el 4% de la nómina de las empresas afiliadas (parafiscales).
- Ministerio de Educación: Políticas en torno a los programas de educación ofrecidos por las cajas de compensación. En el caso de los jardines infantiles en convenio con ICBF.
- Superintendencia de Subsidio Familiar: Inspección y vigilancia de las cajas de compensación.
- Superintendencia de Industria y Comercio: Inspección y vigilancia en materia de competencia y protección al consumidor.
- Superintendencia Financiera: Inspección y vigilancia de toda la actividad financiera de las cajas de compensación con sus stakeholders.
- Supersalud: Vigilancia de los recursos que administran las cajas de compensación como EPS.

De acuerdo con lo anterior, se determinan los siguientes factores políticos y legales:

- Políticas públicas sobre vivienda
- Políticas públicas sobre empleo

- Política fiscal (impuestos)
- Políticas públicas sobre educación
- Políticas públicas sobre protección social

### ***Económico***

Debido al papel protagónico que tienen las cajas de compensación familiar (CCF), en los 32 departamentos del país, los expertos señalan que estas compañías potencian el desarrollo regional. Por ejemplo, Juan Carlos Echeverry, exministro de Hacienda y expresidente de Ecopetrol, dijo que “la actividad de las cajas, desde el punto de vista económico, produce eficiencia económica y social. Representan un esquema ingenioso de gerencia conjunta con eficacia en muchos frentes sociales”.

Una muestra de la labor de este sistema se evidencia en que las cajas de compensación, actualmente, han empleado directamente a más de 79.000 personas y transforman los aportes de 665 empresas en bienes y servicios sociales, concluyó Guillén, al señalar que la transformación se ve en servicios de cultura, turismo y otros.



*Nota. Adaptado de La República. (22 de julio 2021). "Casi toda la responsabilidad social se olvida"*

[https://www.larepublica.co/opinion/editorial/casi-toda-la-responsabilidad-social-se-olvida-](https://www.larepublica.co/opinion/editorial/casi-toda-la-responsabilidad-social-se-olvida-3188728)

3188728

Frente al impacto y distribución del recaudo de las 43 entidades, en 2018 se destinaron \$2,1 billones al pago de 63 millones de cuotas monetarias; más de \$300.000 millones para formación de los afiliados en diferentes niveles de educación; \$16.419 millones para el funcionamiento de 257 bibliotecas; 1,1 millones de créditos sociales, 56.345 subsidios de vivienda por \$1,1 billones, y 576.751 niños en situación de vulnerabilidad, señaló presidenta gremial.

### ***Social***

El enfoque social es uno de los más fuertes de las cajas de compensación y de Compensar, siendo este el principal eje por el cual el cliente externo reconoce las cajas y ve una necesidad en la vinculación, esta necesidad principalmente esta apalancada por la oferta de subsidios y al gran número de personas que se impactan.

El total de subsidios entregados para el año 2021 fue 7.334.687 reflejando un crecimiento del 1% frente al año anterior, este número equivale a un monto total de 887.731 millones de pesos, siendo una cifra importante la cual beneficio a 1.2 millones de personas.

Imagen 5 Tipos de subsidio



Lo subsidios se entregan de acuerdo con una clasificación para un público segmentado con necesidades específicas, las categorías y cifras están representadas en la siguiente imagen:

Nota. Adaptado de Compensar. (2021). GRI.pag\_120 BOGOTA: COMPENSAR. [corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI\\_2021\\_COMPENSAR\\_Canales.pdf](http://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/GRI_2021_COMPENSAR_Canales.pdf)

### Tecnológico

En el ámbito tecnológico mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización se realiza una gestión eficiente confiable y segura de los recursos tecnológicos, Madurez digital cierra el año con un 90,44% como índice de aprovechamiento de los recursos tecnológicos y ahorros en 5,58% en gastos de licenciamiento y telecomunicaciones y la plataforma tecnológica con una disponibilidad del más de 99,5% que soporta la oferta de servicios de cara a los usuarios

### Ambiental

En la XX convocatoria del programa de excelencia ambiental distrital (PREAD) Compensar se destacó entre las 20 empresas con mejor desempeño ambiental, en una valoración que contempló

criterios como: liderazgo en la gestión ambiental, uso racional de recursos naturales, reducción de cargas contaminantes y sostenibilidad, entre otras.

### **Análisis Microentorno**

#### ***Proveedores***

Compensar cuenta con un área llamada PNA, la cual se encarga del manejo de las compras y abastecimiento de las diferentes necesidades de la organización, desde insumos de alimentos, proveedores de servicios, consultorías, entre otros; esta área se encarga de realizar el proceso de vinculación como proveedor oficial de la empresa, pasando por riguroso proceso de validación de calidad y constitucionalidad, ya que de ser necesario un requerimiento a este proveedor debe garantizar la calidad del servicio o producto prestado.

Adicionalmente compensar ofrece un servicio adicional y gratuito a sus proveedores los cuales son capacitación en diferentes áreas, incluso escuelas de formación para sus colaboradores, este genera una confianza y un vínculo de calidad.

#### ***Clientes***

Los clientes en su gran mayoría son sus afiliados, los cuales son más de 2.5 millones de usuarios que están distribuidos en trabajadores independientes, pensionados, trabajadores dependientes y los beneficiarios de estos afiliados, este gran volumen de personas busca generar estrategias para satisfacer las necesidades sociales y de bienestar de la comunidad.

Debido a esto Compensar cuenta con una gran oferta de servicios, diferentes tipos de subsidios y recursos dispuestos a los afiliados. Los afiliados están categorizados de acuerdo con su nivel de ingresos esto con el fin que la distribución de los apoyos financieros o los descuentos realizados por pertenecer a la caja sean de manera equitativa y justa.

### ***Competidores***

Por último, es importante mencionar que las cajas de compensación cuentan con una asociación de cajas llamadas ASOCAJAS, donde se definen diferentes directrices y convenios entre las mismas, para que los afiliados sean beneficiados o atendidos de la misma manera en las diferentes regiones del país, contar con esta entidad permite que no se genere competencia desleal y que las cajas respeten las decisiones tomadas en esta asociación.

Teniendo en cuenta este contexto de Compensar como empresa objeto de estudio, a continuación, se menciona el proceso metodológico del análisis de los datos para llegar a la identificación del área de la empresa que está generando algunas afectaciones o que muestra problemáticas y así proponer el plan de mejoramiento.

### **Sustentación Área De Estudio**

El área de estudio e intervención en esta investigación se centra en analizar y mejorar la gestión del área de una vez seleccionada el área de “información, datos y conocimiento” dentro de la caja de compensación familiar Compensar. Mediante un análisis exhaustivo, se identificaron problemáticas relacionadas con la baja productividad, el uso ineficiente de tecnologías, la falta de optimización de tiempos y la fiabilidad de los datos. La propuesta de intervención busca fortalecer esta área, implementando medidas que impulsen la productividad, la eficiencia en el uso de recursos tecnológicos y la calidad de la información, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y mejorar la experiencia de sus colaboradores y clientes.

## Diagnóstico MMGO

### Matriz MMGO

Durante el proceso de investigación, se aplicó la matriz MMGO para realizar un diagnóstico de la gestión de la organización. La matriz fue aplicada a todos los frentes de trabajo y a todos los niveles jerárquicos, incluyendo gerencia, mandos medios y operativos. La matriz contó con una serie de preguntas organizadas de acuerdo con las estructuras organizacionales, las cuales permitieron realizar un análisis situacional de la organización.

Las variables que se ponderaron en la matriz MMGO fueron seleccionadas de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa y con base en la experiencia del equipo de investigación en el sector. Se evaluaron aspectos como la gestión financiera, la gestión de recursos humanos, la gestión comercial y de ventas, la gestión de producción y operaciones, la gestión de calidad, la gestión de tecnología y la gestión de medio ambiente, entre otros.

Aunque la matriz MMGO cuenta con 16 elementos, no todos fueron aplicados en la investigación debido a que algunos no eran pertinentes a la empresa en cuestión. Se presentaron los elementos más críticos y se justificó su elección. En particular, se dieron prioridad a aquellos elementos que fueron identificados como áreas de oportunidad en la organización durante el proceso de investigación y que se consideraron más relevantes para la mejora de la gestión.

Entre los factores más fuertes detectados en el diagnóstico, se destacan la gestión financiera y la gestión comercial. La evaluación de la gestión financiera permitió identificar áreas de oportunidad para mejorar la rentabilidad y eficiencia de la empresa, mientras que la evaluación de la gestión comercial permitió identificar áreas de oportunidad para mejorar la relación con los clientes y aumentar la competitividad en el mercado.

## **Aplicación De La Matriz**

La estructura de la matriz está dada en secciones de acuerdo con las áreas organizacionales o focos de trabajo de la empresa, de acuerdo a lo anterior en el mes de septiembre del año 2021, se realizó la aplicación de la herramienta MMGO recolectando información de los expertos temáticos de cada área, (coordinadores y gestores) siendo estos roles los que cuentan con mayor conocimiento del área a consultar; adicionalmente, en el diligenciamiento de la matriz estos roles estuvieron acompañados en ciertas ocasiones por los profesionales que trabajan en las áreas estudiadas, estos últimos suministraron y respondieron a partir de su experiencia, a 287 preguntas enmarcadas en las siguientes categorías:

- Análisis de entorno
- Direccionamiento estratégico
- Gestión de mercadeo
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera
- Gestión humana
- Logística
- Comunicación e información
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad social
- Gestión ambiental

Las respuestas estuvieron dadas en 4 estadios, con 3 niveles de respuesta diferentes, lo que permitió obtener una mayor exactitud en la medición.

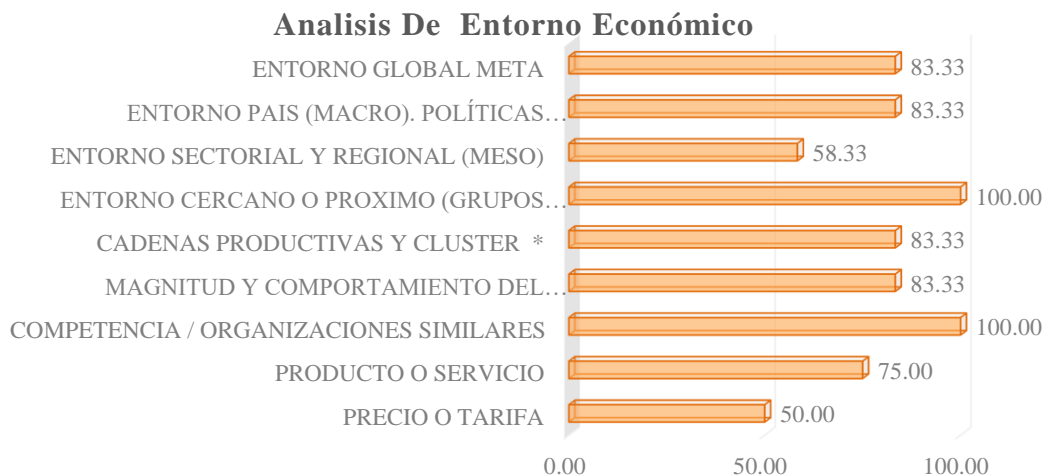
Dentro de la matriz MMGO los estadios y niveles de respuesta manejaron una ponderación desde el 0.8 hasta 1.00 así:

- Estadio 1: ponderación desde el 0.08 al 0.25
- Estadio 2: ponderación desde el 0.33 al 0.50
- Estadio 3: ponderación desde el 0.58 al 0.75
- Estadio 4: ponderación desde el 0.83 al 1.00

### **Tabulación E Interpretación - Análisis Y Conclusiones**

Después de haber aplicado la matriz MMGO y haber recolectado la información necesaria, se procedió a realizar un análisis detallado de los resultados obtenidos. Para ello, se evaluó cuidadosamente cada uno de los elementos de la matriz, ponderando las variables según su importancia en el contexto de la organización y la naturaleza de sus operaciones. Este proceso de análisis permitió identificar las áreas críticas de la organización que requerían una atención especial, así como aquellas que se destacaban por su buen desempeño y que podrían ser tomadas como referentes para el mejoramiento de otras áreas.

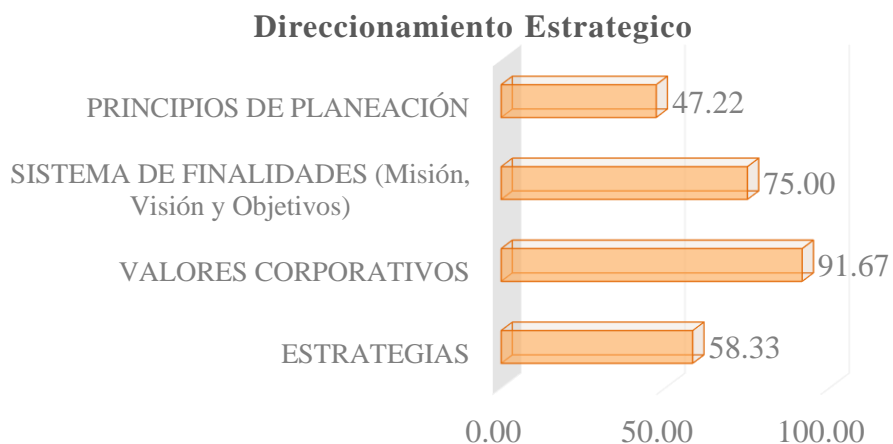
### **Resultado Y Análisis Del Entorno Económico**



En el análisis de la matriz MMGO, se pudo evidenciar que en el entorno económico de la empresa Compensar se presentan picos de calidad con una puntuación del **(100)** en las áreas de competencia y entornos cercanos. Esto indica que la gestión económica de la empresa está dentro de los estándares y volúmenes coherentes con la competencia del sector, lo que representa una fortaleza para la organización.

Por otro lado, también se detectaron picos inferiores de **(50)** en el análisis de precios o tarifas, lo que indica que la empresa no cuenta con los precios más económicos del mercado. No obstante, se concluyó que esta puntuación no es un indicador relevante, ya que se encuentra directamente relacionado con la calidad de los servicios prestados por la empresa, la cual ha sido valorada de manera positiva por los clientes. De esta manera, se evidenció que la empresa cuenta con una ventaja competitiva en cuanto a la calidad de los servicios prestados, lo que compensa en cierta medida la no competitividad en precios

### ***Resultado Y Análisis Del Direccionamiento Estratégico***



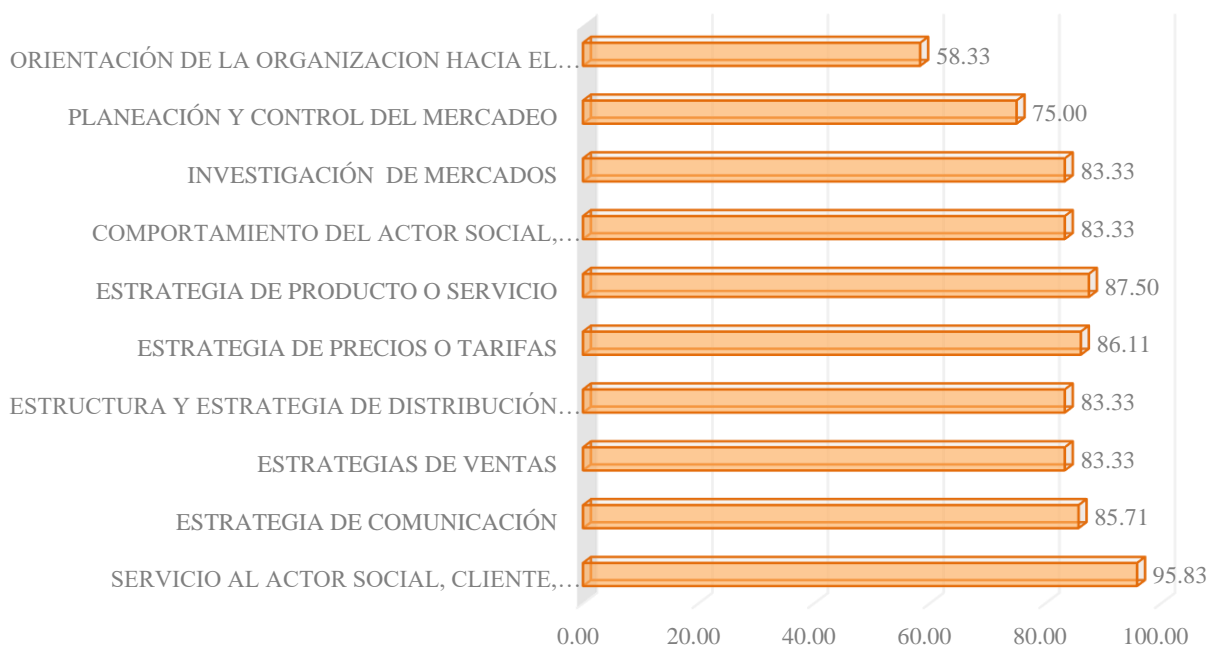
En cuanto a los valores corporativos de la organización, se puede afirmar que su alto índice **(91.67)** es un indicador positivo que refleja la cultura organizacional y la constante capacitación en temas de valor corporativo, lo que se traduce en un comportamiento coherente de los colaboradores con los valores de la empresa. Este aspecto es importante ya que el compromiso y

la identificación de los colaboradores con los valores de la organización tienen un impacto significativo en la productividad y en el ambiente laboral.

Sin embargo, en cuanto a los principios de planeación, se evidencia una baja puntuación (**47.22**), lo cual indica que no se están teniendo en cuenta los enfoques previamente definidos en la dirección estratégica de la organización. Este es un aspecto crítico ya que la planeación estratégica es fundamental para la toma de decisiones y para el logro de los objetivos de la organización, por lo que se sugiere que la empresa revise y ajuste sus procesos de planeación estratégica para mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión.

### ***Resultado Y Análisis De La Gestión De Mercadeo***

#### **Gestión De Mercadeo**



La gestión de mercadeo indica que Compensar tiene una alta prioridad en la satisfacción del cliente, lo que se refleja en un resultado de (**95.83**) en la gestión de mercado. Este resultado se debe a que la organización tiene políticas y una cultura organizacional enfocadas en satisfacer las necesidades del cliente. Sin embargo, el indicador más bajo muestra que la organización no está

completamente enfocada en las tendencias del mercado, con un resultado de **(58.33)**. Esto indica que la organización necesita mejorar su enfoque en las necesidades y tendencias del mercado actual para poder mantenerse competitiva en un entorno cambiante y altamente competitivo. Para mejorar en este aspecto, Compensar debería considerar la implementación de un sistema de análisis de mercado y una evaluación constante de las necesidades y tendencias del mercado actual, para adaptar su oferta de productos y servicios en consecuencia.

### ***Resultado Y Análisis De La Cultura Organizacional***

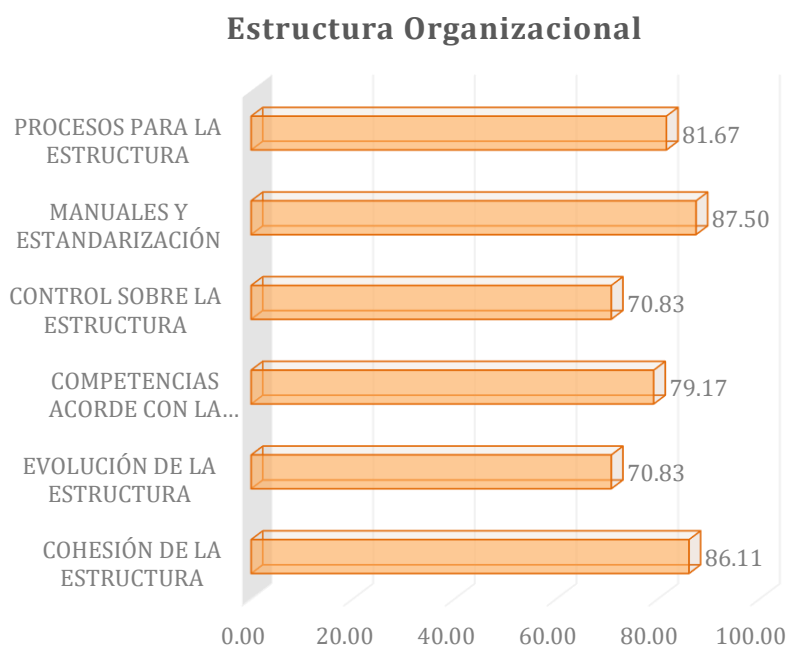


Este análisis se enfoca en dos aspectos clave de la cultura organizacional de Compensar: el liderazgo y el entorno laboral.

En cuanto al liderazgo, se evidencia que Compensar cuenta con un gran número de colaboradores que demuestran un pensamiento y comportamiento en liderazgo con un resultado diferenciador de **(216.67)**. Este indicador es una muestra de cómo los colaboradores son apoyados y direccionados por sus compañeros y líderes para garantizar la calidad de las labores realizadas. Esto indica que Compensar tiene una cultura organizacional que fomenta el liderazgo distribuido, donde los colaboradores no solo reciben dirección de sus superiores, sino que también tienen la capacidad de liderar y tomar decisiones en sus roles.

Por otro lado, en cuanto al entorno laboral, se evidencia un resultado de **(87.50)** que indica que el entorno vital para los trabajadores es bajo. Sin embargo, se ha reconocido que Compensar cuenta con buenas instalaciones para trabajar y con espacios de calidad para el desarrollo de las acciones. Aunque este indicador es un poco más bajo que los demás, no interfiere en la calidad de los entornos, lo que indica que hay oportunidades de mejora en la percepción de los trabajadores sobre el entorno laboral.

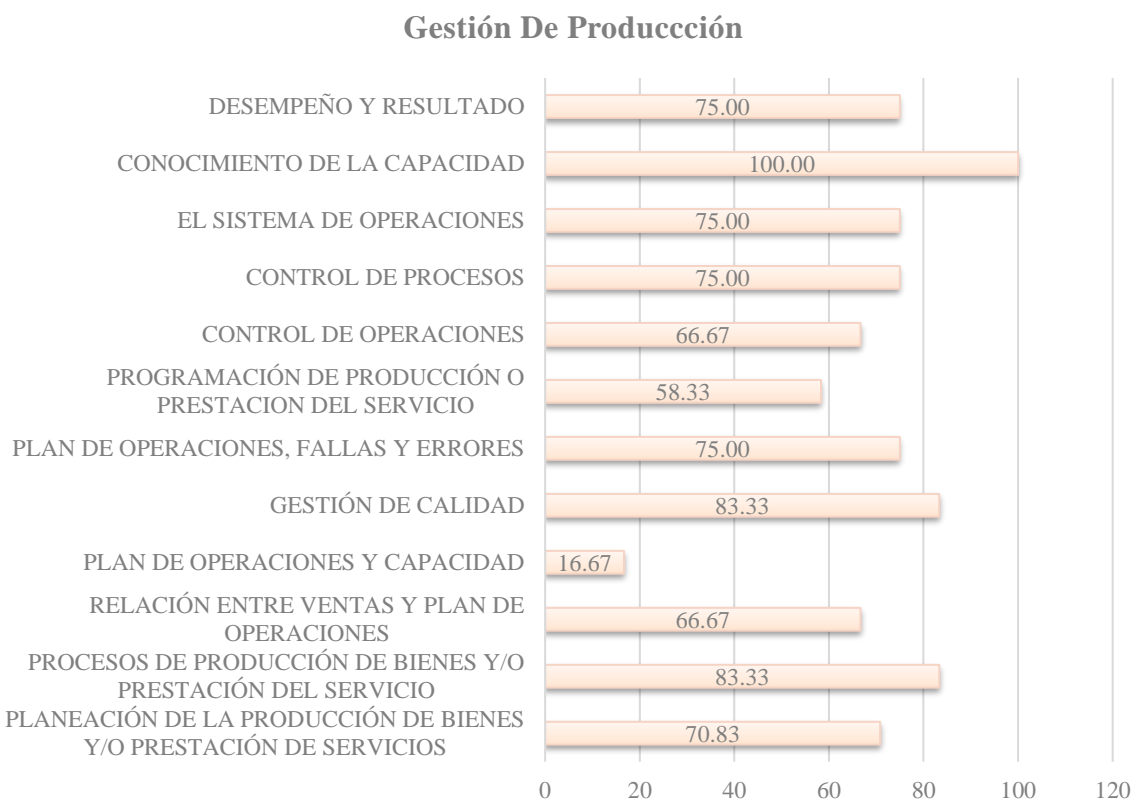
### ***Resultado Y Análisis De La Estructura Organizacional***



Compensar cuenta con un sistema de información único (DARUMA) donde se registran y se mantienen debidamente inventariados y seriados todos los manuales, procedimientos y documentos oficiales, lo que le da una puntuación de **(87.50)** en el área de manuales y estandarización. Esto es un indicador positivo de que la empresa tiene una estructura bien definida y claramente documentada, lo que puede ayudar a garantizar la calidad y la eficiencia de sus operaciones.

Sin embargo, en cuanto al control sobre la estructura organizacional, la valoración no es muy alta (**70.83**). Esto se debe a que, aunque existen protocolos y manuales bien definidos y estructurados, los colaboradores no tienen una cultura de revisar o documentar estos archivos y hacer uso de lo que está allí definido. Esto puede ser un obstáculo para la eficiencia y la eficacia de la empresa, ya que los procesos y protocolos bien documentados son fundamentales para garantizar la calidad y la consistencia en las operaciones y para asegurar que todos los colaboradores estén alineados con la cultura y los objetivos de la empresa. Por lo tanto, Compensar debería considerar la implementación de medidas para fomentar una cultura de documentación y de revisión de los manuales y protocolos existentes para mejorar su control sobre la estructura organizacional.

### ***Resultado Y Análisis De La Gestión De Producción***



Compensar cuenta con una alta capacidad y facilidad para la gestión de insumos y requerimientos en su área de producción, lo que permite evitar la desinformación y comprometerse con productos o servicios sin contar con los recursos necesarios para su realización. Este aspecto es fundamental para garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrece la organización.

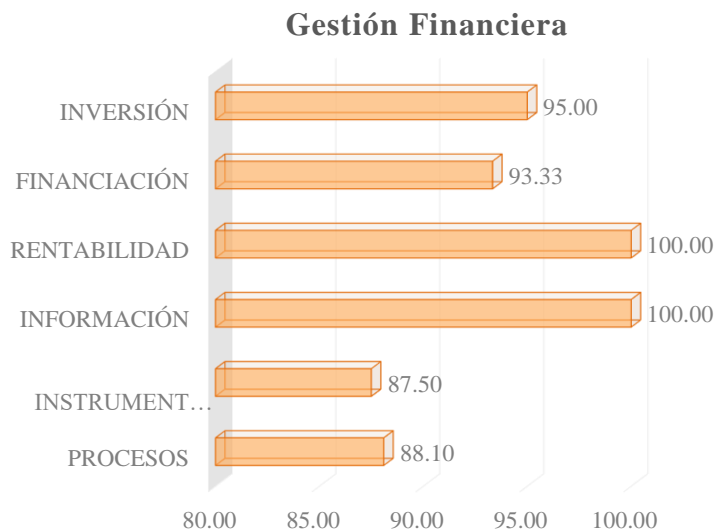
El resultado de **(100)** puntos indica que la gestión de producción es una fortaleza de Compensar, y se evidencia que la organización tiene un alto nivel de sistematización y planificación en su operación. Este enfoque se alinea con las mejores prácticas de gestión de producción y demuestra que Compensar tiene un enfoque claro en la eficiencia y eficacia en la producción de sus productos y servicios.

Es importante destacar que la gestión de producción no solo se enfoca en la eficiencia y eficacia, sino también en la calidad de los productos y servicios. La gestión de insumos y requerimientos es solo una parte de este proceso, y es necesario tener en cuenta otros aspectos como la gestión de la calidad, el control de inventarios, el mantenimiento de equipos, entre otros. Por lo tanto, es necesario analizar también estos aspectos para tener una imagen completa de la gestión de producción en Compensar.

Así mismo en el mismo análisis podemos evidenciar que en el área de gestión de producción, el resultado del indicador de plan de operaciones-capacidad fue bajo, con un puntaje de **(16.67)**.

Esto indica que la empresa puede tener dificultades para planificar y gestionar adecuadamente su capacidad de producción para satisfacer la demanda de sus clientes.

### **Resultado Y Análisis De La Gestión Financiera**



En

cuanto a la gestión financiera de Compensar, es importante destacar que cuenta con una gestión rigurosa y controlada por entidades de vigilancia y control, lo que le permite tener una información disponible y confiable en todo momento y compartir de manera transparente esta información. Esto se evidencia en el resultado de **(100)** puntos en la variable de información.

En relación con la rentabilidad, Compensar obtiene un resultado de **(100)** puntos, lo que indica que su gestión financiera es rentable y eficiente.

Sin embargo, en cuanto a los instrumentos y procesos, aunque están definidos, en algunos casos no se realizan bajo los estándares adecuados, lo que evidencia un desaprovechamiento de las herramientas generadas por la organización. Esto se refleja en los resultados más bajos obtenidos en estas variables, con una puntuación de **(87 y 88)** puntos respectivamente.

En resumen, la gestión financiera de Compensar es eficiente y rigurosa, lo que le permite contar con información confiable y rentable. Sin embargo, es necesario mejorar en la implementación de los instrumentos y procesos definidos para asegurar su correcto uso y aprovechamiento.

## Resultado Y Análisis De La Gestión Humana

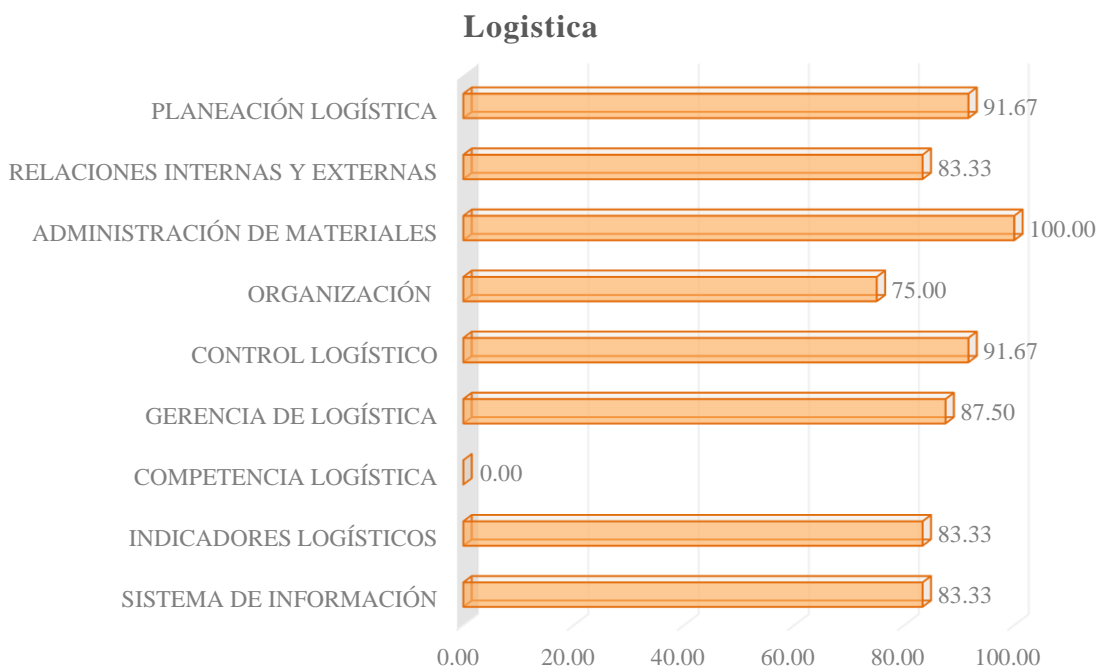


Los riesgos de salud ocupacional en Compensar son constantemente evaluados y gestionados, por lo que hacen múltiples campañas y cursos para tener en cuenta en el desarrollo de las tareas, esto se ve reflejado en el indicador con un resultado diferenciador de **(179.17)** puntos sobre las demás variables medidas.

Los procesos de reclutamiento de Compensar están soportados y apalancados por diferentes sistemas o bolsas de empleo como lo son El Empleo, Magneto y CompuTrabajo, estas son las principales fuentes, sin embargo, se cuenta con otra opción que es la agencia de colocación de empleo. De acuerdo con lo anterior, el dato de reclutamiento es inferior debido a los múltiples procesos que se llevan a cabo para contratar al personal, estos procesos al ser extensos generan un gasto adicional en los tiempos de la contratación, adicionalmente, el reclutamiento está definido por una serie de políticas de la organización que lo hace más complejo. Es por ello por

lo que la medición no obtiene un resultado que lo posiciona como uno de los frentes destacado por el negocio de talento humano con un resultado de **(66.67)**.

### ***Resultado Y Análisis De La Gestión Logística***

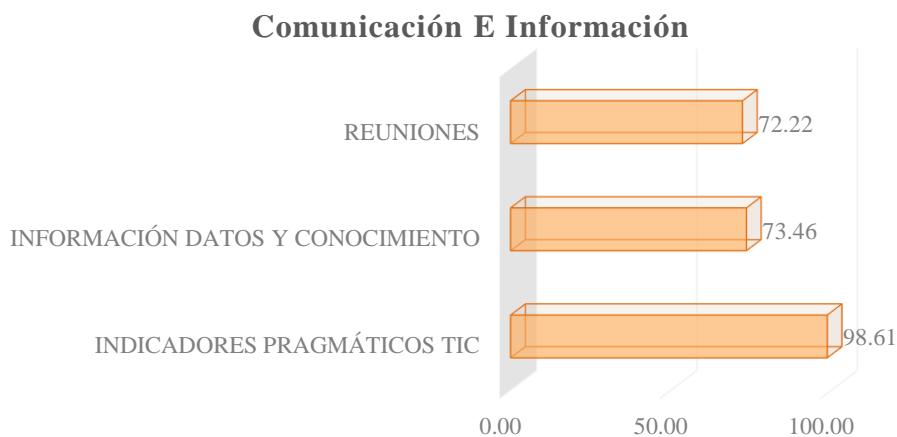


Este análisis de la gestión logística en Compensar destaca algunos retos importantes que enfrenta la organización en este ámbito, en particular en lo que se refiere a la distribución de alimentos a los diferentes centros y eventos que se desarrollan en las sedes de la organización. El control de los estándares de calidad en la distribución de alimentos es crítico, dado que se trata de productos que deben mantenerse en condiciones específicas para garantizar la seguridad alimentaria de los usuarios.

En términos de la administración de materiales, el análisis destaca un resultado muy alto **(100)** en la calificación, lo que indica que Compensar tiene buenas prácticas en la gestión de materiales y en la implementación de indicadores logísticos que le permiten mantener un buen control sobre este proceso.

Sin embargo, el análisis también destaca que Compensar no está en el negocio de la logística y que no tiene en cuenta procesos desarrollados por empresas de logística, lo que implica que puede haber una distancia importante respecto a la competencia logística. Es importante señalar que este resultado de **(0)** no indica necesariamente una mala gestión de este proceso, sino que refleja una administración independiente de la logística en la organización. Para poder realizar una evaluación real de la gestión logística, sería necesario comparar los procesos de Compensar con los de la competencia y analizar tanto los puntos fuertes como las áreas de mejora.

### ***Resultado Y Análisis De La Comunicación E Información***



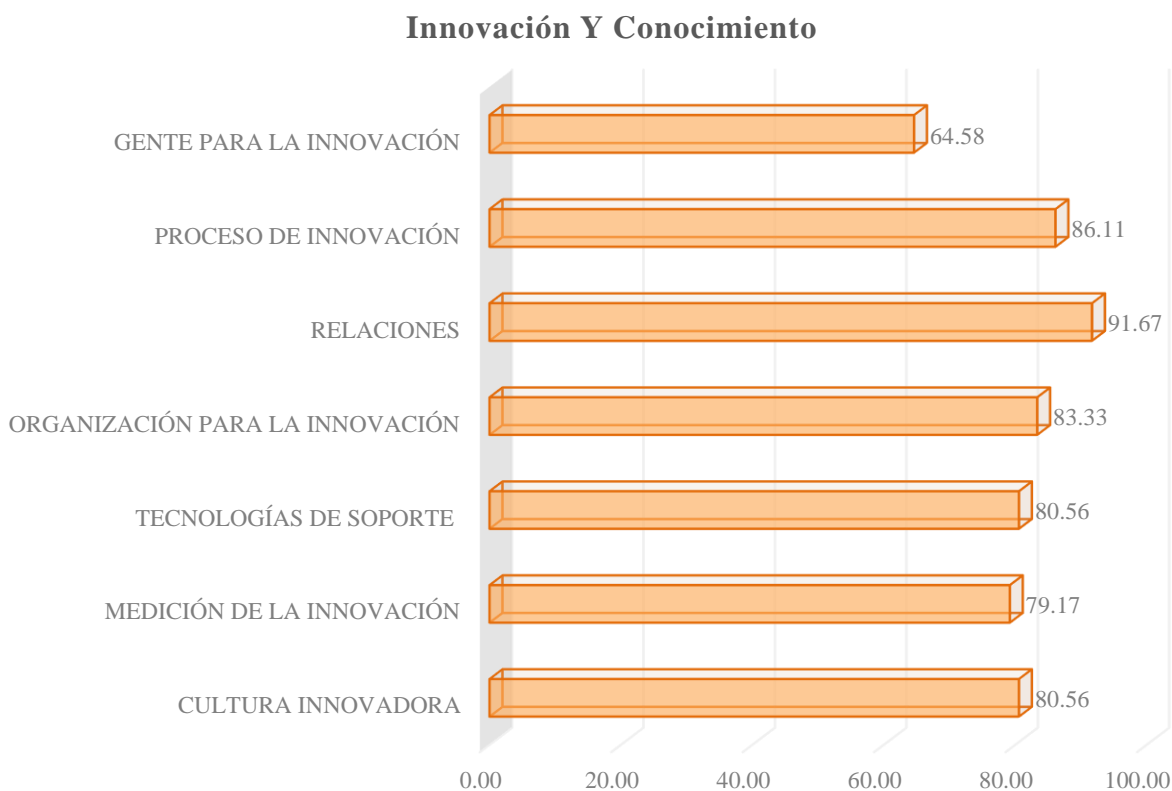
Este análisis se enfoca en el área de análisis de la comunicación e información de Compensar, y se destaca que los indicadores pragmáticos TIC tienen una buena evaluación con un resultado alto de **(98.61)**. Esto indica que la organización cuenta con una buena gestión de las tecnologías de información y comunicación, lo que es clave para asegurar una operación eficiente y efectiva de los procesos. Sin embargo, se menciona una falencia en las reuniones y la información de datos y conocimientos.

En este sentido, se indica que no se cuentan con prácticas de manejo de datos y en las reuniones no se respetan los protocolos adecuados para iniciar, ejecutar y finalizar las mismas de manera

óptima. Esto ha llevado a un resultado bajo de **(72.22)** en el área de información datos y conocimientos.

Es importante destacar que, aunque este resultado no es el más bajo entre las áreas evaluadas, sí tiene un impacto general en el uso de los datos y en el resultado de gestión interna y de valor estratégico. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta esta situación y trabajar en mejorar los procesos de manejo de datos y la realización de reuniones efectivas para garantizar una gestión óptima de la información y una toma de decisiones más eficiente y acertada

### ***Resultado Y Análisis De La Innovación Y Conocimiento***

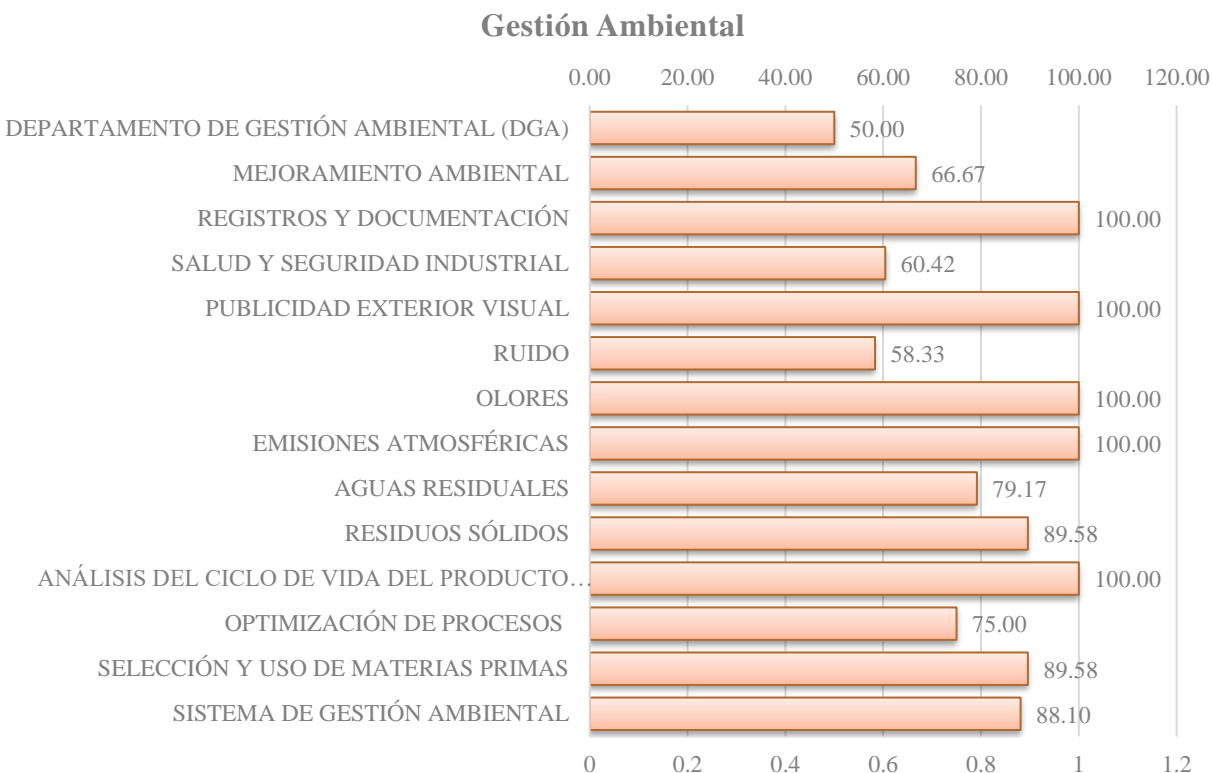


Compensar cuenta con una serie de programas que constantemente incentivan a los colaboradores a ser innovadores y cuenta con 5 principios definidos donde uno de los principales, es la innovación dentro de su “ADN”; la gráfica muestra que los datos son relativamente altos, lo que concluye que el área de innovación en compensar tiene un alto índice

en los atributos de los colaboradores. Así mismo, se puede ver el resultado en el capítulo de relaciones, como diferenciador con **(91.67)** el cual es fuertemente apalancado por gestiones como “gestión del conocimiento” la cual ofrece la oportunidad de compartir conocimientos puntuales en el desarrollo de las diferentes tareas o acciones de los roles.

El indicador de gente para la innovación se encuentra por debajo con relación a los demás, con un resultado de **(64.58)**, esto es debido a que las personas por no dejar sus tareas o compromisos no se involucran en los concursos de innovación o no se animan a presentar sus posibles ideas innovadoras, esto ha llevado a compensar a incentivar de una manera más fuerte la participación en estos espacios.

### ***Resultado Y Análisis De La Gestión Ambiental***

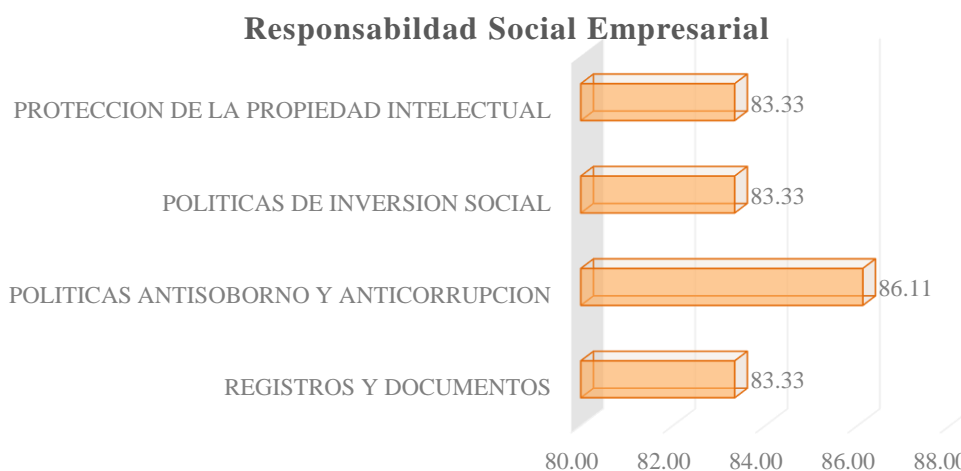


se resalta que la organización cuenta con procesos establecidos para controlar vertimientos, ruidos y olores en sus sedes, con el objetivo de ofrecer un ambiente más confortable para los

usuarios. Además, se destaca que la organización realiza un seguimiento constante al ciclo de vida de sus activos y los renueva de acuerdo con su necesidad o depreciación.

Sin embargo, el análisis señala una falencia en que la organización no cuenta con un área específica de control ambiental, lo que indica que la gestión ambiental se delega a los administradores de las sedes, lo que puede ser una limitante para una gestión ambiental más integral. Esto sugiere que la organización podría mejorar en la consolidación de un área específica de control ambiental para fortalecer y mejorar la gestión ambiental en todas sus sedes. En resumen, el análisis destaca que la gestión ambiental de Compensar cuenta con algunos procesos establecidos, pero aún puede mejorar en la consolidación de un área específica de control ambiental para fortalecer y mejorar la gestión ambiental en todas sus sedes.

### ***Resultado Y Análisis De La Responsabilidad Social Empresarial***



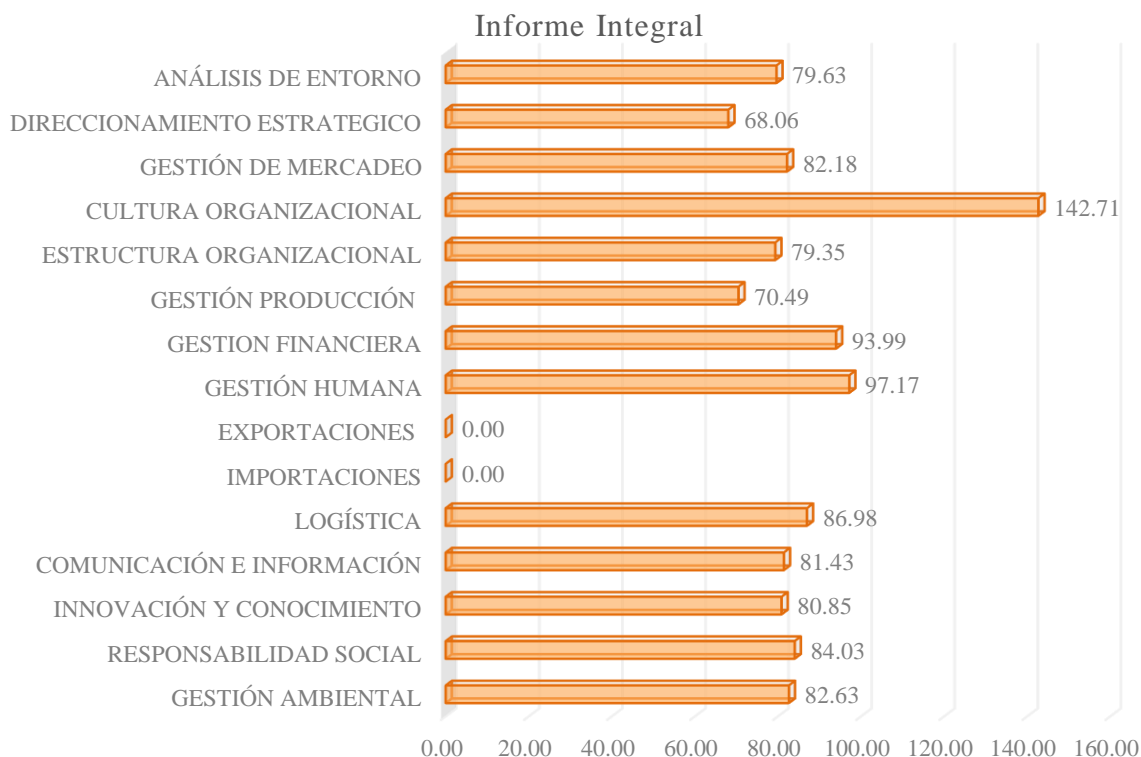
Según los resultados presentados, el área de responsabilidad social empresarial presenta algunas debilidades en cuanto a la protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social y registros y documentos, lo cual puede afectar la imagen y reputación de la organización ante sus diferentes grupos de interés.

La puntuación obtenida en la protección de la propiedad intelectual indica que se requieren mejoras en la gestión de este tema. La protección de la propiedad intelectual es fundamental para la innovación y el desarrollo de nuevas ideas y productos, y para garantizar la protección de los derechos de autor y marcas registradas. Por lo tanto, es importante que la organización establezca medidas y políticas que permitan proteger su propiedad intelectual.

En cuanto a las políticas de inversión social, aunque la puntuación es aceptable, se podría trabajar en su fortalecimiento para garantizar que los recursos destinados a estas iniciativas sean utilizados de manera efectiva y eficiente en proyectos que generen un impacto positivo en la comunidad. La puntuación en políticas anticorrupción es aceptable, aunque siempre es importante fortalecer estos procesos para prevenir y detectar cualquier tipo de corrupción o soborno, lo cual puede afectar la ética empresarial y la reputación de la organización.

Finalmente, la puntuación en registros y documentos indica que se requieren mejoras en la gestión documental, lo cual es fundamental para garantizar el cumplimiento de la normatividad y la trazabilidad de los procesos en la organización. Es importante establecer políticas y procedimientos claros para la gestión de los registros y documentos

### ***Resultado Y Análisis Del Informe Integral***



El análisis integral de las áreas y enfoques evaluados con la matriz MMGO muestra una buena gestión por parte de Compensar en general, con algunas áreas que destacan por encima de otras en términos de resultados y enfoques.

La cultura organizacional y gestión humana son áreas que presentan resultados altos y están altamente relacionadas, lo cual es positivo ya que la cultura organizacional es clave para el éxito de la organización y su liderazgo debe provenir de gestión humana. Esto sugiere que la organización tiene una buena cultura y se enfoca en el bienestar de su personal, lo cual puede contribuir al clima laboral y al compromiso de los empleados con la organización.

La gestión financiera también muestra resultados altos, lo cual es importante para una organización como Compensar que depende en gran medida de recursos públicos y está bajo vigilancia de entes reguladores. Esto sugiere que la organización es responsable y eficiente en el manejo de sus recursos financieros.

Por otro lado, hay áreas que muestran resultados más bajos y necesitan atención para mejorar. El área de responsabilidad social empresarial, por ejemplo, muestra resultados por debajo del promedio, especialmente en protección de propiedad intelectual y políticas de inversión social. Esto sugiere que la organización podría mejorar su compromiso social y ser más consciente de la importancia de la propiedad intelectual en el mundo actual.

En conclusión, el análisis integral sugiere que Compensar tiene una buena gestión en general, con algunas áreas que necesitan más atención para mejorar. La organización debe seguir trabajando en su cultura organizacional, gestión humana y gestión financiera, mientras que también debe enfocarse en mejorar su compromiso social y la protección de su propiedad intelectual.

### **Planteamiento Y Formulación Del Problema**

¿Cómo optimizar la gestión interna de Compensar a través de la implementación de un plan de acción basado en el análisis de sus procesos clave mediante la herramienta de diagnóstico MMGO?

Esta cuestión se centra en abordar una preocupación crítica dentro de Compensar. La eficiencia interna ha sido afectada por prácticas tradicionales y manuales, lo que impacta directamente en la calidad de los servicios brindados y en la experiencia de los afiliados.

La falta de agilidad en los procesos internos puede provocar demoras y errores, perjudicando la satisfacción de los afiliados y la imagen de la organización. En un entorno empresarial en constante cambio, la adaptación y la mejora continua son esenciales para cumplir la misión de Compensar.

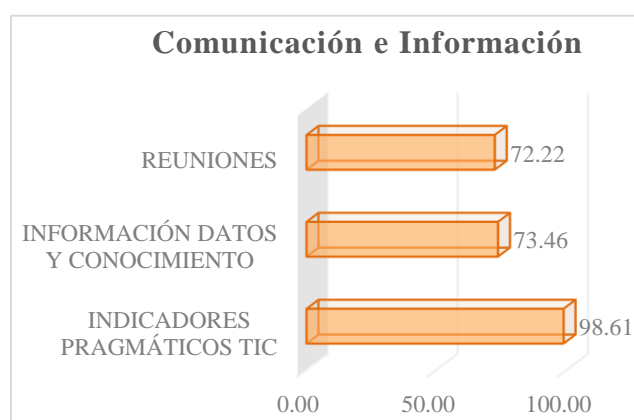
La solución a este problema es crucial para el futuro de Compensar. Abordar estos desafíos no solo mejorará la eficiencia interna y la satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la competitividad y la viabilidad a largo plazo de la organización.

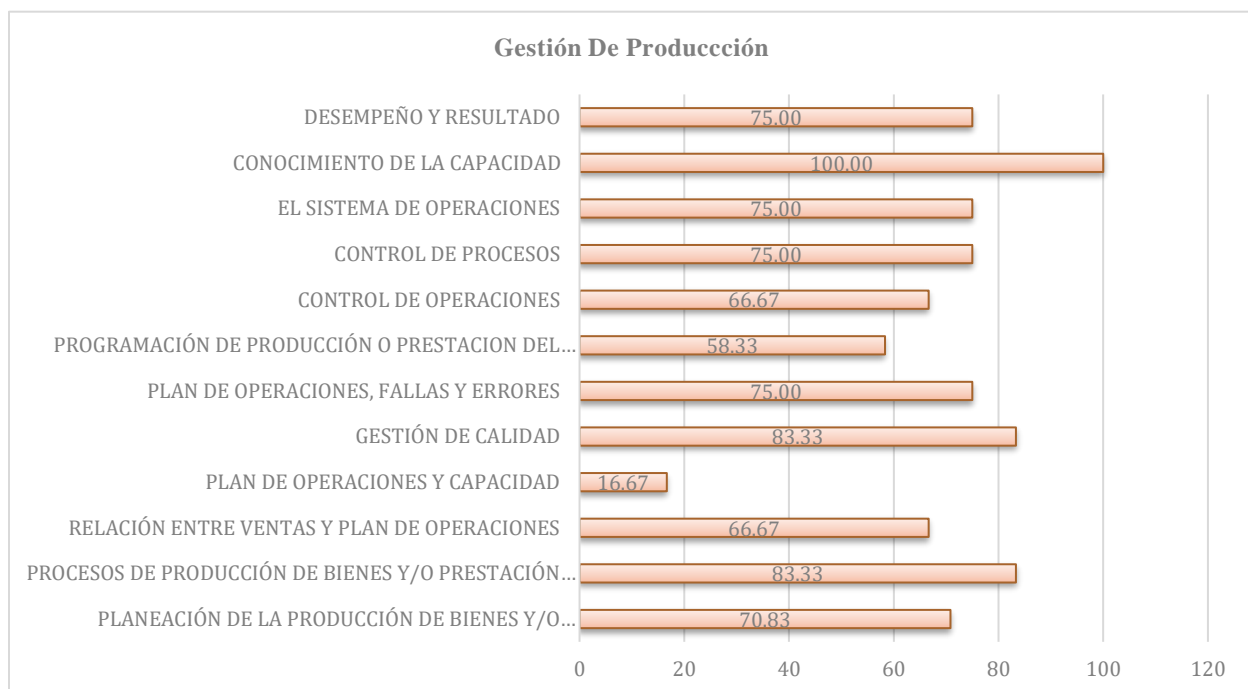
A través de un enfoque estratégico y la utilización de la herramienta MMGO, Compensar podrá identificar y resolver los problemas actuales, además de estar preparada para afrontar futuros desafíos y mantener su posición como líder en su sector.

### **Evaluación Y Selección Área Por Intervenir**

Con base al análisis realizado con la matriz MMGO, se evidenciaron resultados que son favorables y denotan una buena gestión dentro de las mismas, como son las áreas de gestión humana, gestión financiera y la cultura organizacional de la empresa; si bien, estos son focos de alto valor para la caja de compensación, también es importante que estos resultados puedan ser evidenciados en las demás áreas, por lo que se realizó una evaluación de las áreas que requieren una intervención desde su análisis más detallado, para identificar los puntos críticos que se reflejan en el diagnóstico.

En este sentido, se identificaron las 3 áreas con resultados bajos las cuales son: direccionamiento estratégico, gestión de producción y comunicación e información.





De acuerdo con los resultados de la gráfica, en el direccionamiento estratégico se evidencia una debilidad en la aplicación de prácticas de planeación y de las estrategias que se proyectan para la organización, sin embargo, es un área que se encuentra fuera del alcance del investigador para realizar una intervención o generar la propuesta de mejora, considerando que solo los directivos de la empresa tienen esta función, por lo que no será el área seleccionada.

En la gestión de la producción, los resultados estuvieron en un promedio estándar respecto a las demás áreas de estudio, excepto el frente de trabajo: plan de operaciones y capacidad, que presenta un resultado no favorable; sin embargo, este resultado es el reflejo de una situación específica del área, la cual en el momento del estudio no contaba con una gerencia, por lo que los procesos internos estaban desarticulados y fuera de la planeación estratégica, debido a esto se espera que con la asignación de un líder se puedan solucionar y mejorar el resultado en un nuevo diagnóstico.

En el área de la gestión de la información los resultados no son los más bajos comparados con otras áreas, sin embargo, si son de gran valor ya que apalancan la gestión de los datos a los diferentes negocios, siendo esta transversal a las diferentes áreas y que en sus fallas genera una afectación general a la gestión interna de la empresa, de acuerdo con lo anterior se toma como base el frente de trabajo de “información datos y conocimientos” para desarrollar la propuesta de mejora de esta investigación, además se ser un área al alcance del investigador, buscando dar una solución integral que pueda apalancar los resultados de gestión de las demás áreas y que le aporte a Compensar en su productividad y el cumplimiento de su misión.

### **Identificación De La Problemática General Del Área Seleccionada**

Una vez seleccionada el área de “información, datos y conocimiento” y de acuerdo con los resultados obtenidos de la matriz de análisis, se generaron encuentros con los responsables del manejo de los datos de cada equipo de trabajo de esta área y de los subprocesos que hacen parte de esta. En algunos casos donde no se contaba con una figura responsable, se hizo el abordaje con el coordinador o líder del proceso permitiendo un análisis detallado, donde se identificaron una serie de problemáticas las cuales afectan los resultados de gestión, tales como el manejo y uso de los datos, una falta de cultura de análisis y prácticas inadecuadas en torno al manejo de la información.

De igual forma, se evidenció que los aplicativos dispuestos y herramientas tecnológicas que la organización costea para el análisis y trabajo con datos no están 100% explotadas generando un desaprovechamiento de los recursos; adicionalmente se recurren a prácticas operativas que ralentizan la oportunidad en los datos.

Por otro lado, no se cuenta con bodegas de datos o arquitectura de consumo, y cargue de información, evidenciando datos dispersos y no formales, lo cual conlleva a contar con múltiples fuentes sin certeza y/o garantía de calidad.

Así mismo, se pudo identificar que gran parte del talento humano carece de conocimientos formales en el uso de los aplicativos y no tienen buenas prácticas en torno a la importancia del dato, por lo que se puede ver descentralizado y sin responsable a cargo en el reporte la información.

### **Propuesta De Solución**

En respuesta a la necesidad de identificar las problemáticas asociadas a la cultura de análisis en Compensar, se propone la creación de una "Comunidad Analítica" compuesta por un equipo de expertos en el manejo de datos y la cultura de análisis. Este equipo tendrá como objetivo principal direccionar un plan con conocimientos sólidos en el manejo de los datos, desde la captura de información hasta el análisis que se le da a los mismos. De esta forma se podrán generar planes de acción asertivos y oportunas a las preguntas de negocio o dificultades puntuales que se deseen solucionar.

La "Comunidad Analítica" tendrá un lanzamiento inicial con los líderes de procesos, quienes evaluarán los objetivos y metas que se pretenden alcanzar con la implementación de este proyecto. Además, se podrán generar planes de trabajo específicos por subproceso de acuerdo con la necesidad de cada uno, teniendo en cuenta que en algunos de ellos se evidencian fortalezas dentro de los equipos en el manejo de los datos.

Para identificar las necesidades propias de cada subproceso, se desplegará un formato diagnóstico donde se realizarán preguntas acerca de la cultura de análisis y el manejo de los datos, evaluados desde las capacidades, uso de herramientas, habilidades en las mismas y

frecuencias de uso. Con estos resultados se podrá definir el foco de trabajo que se dará a cada uno.

Se propone trabajar en cuatro focos de trabajo (comunidad, transformación digital, gobierno de datos y gestión del cambio), y para ello se presentan las siguientes actividades que serán factores clave para generar una transformación y evolución en la cultura de análisis de los datos:

- Comunidad: Capacitación y formación continua en el manejo de datos y análisis para los líderes de procesos y equipos de trabajo. La "comunidad analítica" brindará apoyo y asesoría en la toma de decisiones.
- Transformación digital: Implementación de herramientas de captura, almacenamiento y análisis de datos que permitan la automatización de procesos y la obtención de información en tiempo real.
- Gobierno de datos: Establecimiento de un marco de gobierno de datos que defina los roles y responsabilidades en la gestión de los datos, asegurando su calidad, integridad y seguridad.
- Gestión del cambio: Definición de una estrategia de comunicación y acompañamiento en la implementación del proyecto, para asegurar su éxito y adopción por parte de todos los colaboradores involucrados.

La implementación de esta propuesta se llevará a cabo en un plazo de seis meses, en los que se definirán los objetivos específicos, las actividades y los entregables de cada foco de trabajo. La "comunidad analítica" será la encargada de liderar el proyecto y estará conformada por un equipo multidisciplinario de expertos en el manejo de datos y la cultura de análisis, quienes serán responsables de llevar a cabo cada una de las actividades definidas en la propuesta de solución:

Teniendo en cuenta lo anterior, se busca que los líderes de procesos impulsen la necesidad de cambio hacia una cultura de análisis de datos y promuevan el uso de herramientas que permitan procesar los datos de manera automática y con inteligencia artificial. Así mismo, se propone contar con sistemas formales que generen resultados en tableros o "Dashboard" para evidenciar alertas, variaciones y crecimientos en los indicadores de gestión de las diferentes acciones realizadas en los procesos. El objetivo del plan es desarrollar un sistema integral de manejo de datos que mejore la toma de decisiones y la calidad de los servicios ofrecidos por la organización.

### **Plan de Acción**

El plan de acción propuesto consta de tres momentos: diagnóstico de la comunidad, identificación de necesidades y formación de una comunidad de práctica. Cada momento está diseñado para alcanzar un propósito específico y se implementará de manera secuencial.

A continuación, se presentan los detalles de cada momento, incluyendo los costos, tiempos e indicadores asociados con la implementación de cada uno de los momentos.

Costos:

El costo total de implementación del plan de acción es de \$7,241,002. Los costos para cada momento son los siguientes:

- Momento 1: Diagnóstico de la comunidad - Costo: \$2,594,666 - Tiempo: 14 días
- Momento 2: Identificación de necesidades - Costo: \$3,963,001 - Tiempo: 29 días
- Momento 3: Formación de comunidad de práctica y seguimiento - Costo: \$683,335 -  
Tiempo: 4 días
- **Momento 1:** Diagnóstico de la comunidad (Costo: \$2,594,666 - Tiempo: 14 días)

- Objetivo: Evaluar el nivel de madurez de la comunidad analítica y definir el foco de trabajo que se dará a cada subproceso.
- Indicadores:
  - Porcentaje de subprocesos que cuentan con profesionales en analítica o que suplen funciones similares.
    - Meta: 80% de los subprocesos.
  - Porcentaje de subprocesos que utilizan herramientas de análisis de datos.
    - Meta: 60% de los subprocesos.
- **Momento 2:** Necesidades de la comunidad (Costo: \$3,963,001 - Tiempo: 29 días)
  - Objetivo: Desarrollar un plan de acción específico para cada subproceso de acuerdo con las necesidades identificadas en el momento 1.
  - Indicadores:
    - Porcentaje de subprocesos que cuentan con un plan de acción específico para mejorar la cultura de análisis.
      - Meta: 100% de los subprocesos.
    - Porcentaje de subprocesos que han implementado al menos una acción para mejorar la cultura de análisis.
      - Meta: 50% de los subprocesos.
    - Nivel de satisfacción de los líderes de procesos con el plan de acción desarrollado.
      - a. Meta: Un puntaje mínimo de 80 en una escala de 0 a 100
- **Momento 3:** Comunidad de práctica y seguimiento (Costo: \$683,335 - Tiempo: 4 días)

- Objetivo: Implementar una comunidad de práctica y seguimiento para compartir conocimientos y experiencias entre los subprocesos.
- Indicadores:
  - Porcentaje de subprocesos que participan en la comunidad de práctica.
    - Meta: 80% de los subprocesos.
  - Número de interacciones realizadas entre los miembros de la comunidad de práctica.
    - Meta: Al menos 3 interacciones por mes.
  - Porcentaje de subprocesos que han implementado al menos una acción basada en el intercambio de conocimientos en la comunidad de práctica.
    - Meta: 50% de los subprocesos

Por último, se definieron 3 indicadores que permitirán medir la efectividad de la implementación de la propuesta de solución

- **Tasa de adopción de herramientas analíticas:** mide el porcentaje de usuarios que han adoptado las herramientas analíticas propuestas.
  - a. Fórmula:  $(\text{Número de usuarios que han adoptado las herramientas} / \text{Total de usuarios capacitados}) \times 100\%$
  - b. Meta: Alcanzar una tasa de adopción del 80% en el primer año de implementación.
- **Reducción en los costos de procesamiento de datos:** mide el porcentaje de reducción en los costos de procesamiento de datos al utilizar herramientas analíticas.
  - a. Fórmula:  $((\text{Costo anterior} - \text{Costo actual}) / \text{Costo anterior}) \times 100\%$

- b. Meta: Reducir los costos de procesamiento de datos en un 30% en los primeros 6 meses de implementación.
- **Incremento en la satisfacción del cliente:** mide el aumento en la satisfacción del cliente al utilizar los resultados de los análisis de datos en la toma de decisiones.
  - a. Fórmula:  $(\text{Puntuación de satisfacción del cliente después de la implementación} - \text{Puntuación de satisfacción del cliente antes de la implementación}) / \text{Puntuación de satisfacción del cliente antes de la implementación} \times 100\%$
  - b. Meta: Aumentar la puntuación de satisfacción del cliente en un 20% en el primer año de implementación.

#### ***Detalle Del Desarrollo Del Plan De Acción***

- Momento 1: Diagnóstico de la comunidad
  - Aplicar un diagnóstico del estado actual en torno al uso de los datos y la cultura de análisis por cada uno de los procesos, este diagnóstico se ejecutará mediante una plantilla que generará preguntas foco y estratégicas que permiten responder e identificar un estado real de los procesos.
  - Una vez diligenciada la plantilla se generará un plan de trabajo para abordar las necesidades evidenciadas en los resultados de la plantilla.

A continuación, se menciona la estructura de las plantillas según cada categoría, la cual maneja cinco (5) niveles de respuesta:

1. Personas y cultura
  - a. ¿Cómo se gestiona la responsabilidad y la propiedad de los datos en toda la organización?

- b. ¿Qué costo y valor se entiende de los datos y los resultados derivados de esos por la organización en su conjunto?
- c. ¿Cómo se presentan los datos en la organización?
- d. ¿Existen roles específicos para las actividades de gestión de datos, p. Ej. Administrador de datos, arquitecto de datos, analista de datos, desarrollador de informes?
- e. ¿Las propuestas de mejora de datos están patrocinadas a nivel de alta gerencia?
- f. ¿Se registran los problemas y/o riesgos de gestión de datos en registros auditables y/o registros de riesgos?
- g. ¿Cómo se integran los principios y objetivos de gestión de datos en documentos de política más amplios?
- h. ¿Cuál es el enfoque/capacidad de la organización en torno al análisis de datos?

## 2. Actividades de datos

- a. ¿Se recopilan datos para los cuales no hay un propósito o valor obvio?
- b. ¿La calidad de los datos es regularmente problemática en términos de operaciones frecuentes y/o repetibles?
- c. ¿Hay varias copias de los conjuntos de datos con poca o ninguna conciliación?
- d. ¿Cómo (si es que lo hace) se utiliza la gestión de metadatos y datos de referencia en la organización?
- e. ¿Los que trabajan con los datos constantemente 'están corriendo ' para entregar los resultados requeridos?
- f. ¿Se priorizan las actividades de datos sobre otras cosas que deben hacerse?

- g. ¿Se comprende la mejor práctica en gestión de datos y/o gobierno formal de datos?
- h. ¿Tiene su organización un enfoque/plan para mejorar la calidad de los datos y, de ser así, cómo se manifiesta?
- i. ¿Cuán seguros son los datos de la organización y cómo se mantiene y audita esa seguridad?

### 3. Procesos de negocio

- a. ¿Tiene su organización procesos repetibles/documentados para llevar a cabo las operaciones de datos más frecuentes?
- b. ¿Cómo se alinean los procesos comerciales con los reportes externos y los informes obligatorios?
- c. ¿Cómo se rastrean, resuelven y auditan los problemas?
- d. ¿Cuán interfuncional es la colaboración para mitigar riesgos/solucionar problemas con los datos?
- e. ¿Cómo se integran los procesos de gestión de datos con procesos más amplios?
- f. ¿Cómo se evalúa el impacto del cambio organizacional frente a las capacidades de gestión de datos actuales o futuras?
- g. ¿Miden la calidad de los datos? Si es así, ¿cómo establece sus métricas y quién las supervisa?
- h. ¿Cómo respaldan los datos la toma de decisiones basada en la evidencia?
- i. ¿Existe un proceso / estrategia de continuidad para los activos de datos?

### 4. Tecnología

- a. ¿Qué tan bien comprende el negocio en general el papel de tecnología- TI- en la gestión y el uso de datos?
- b. ¿Qué hace la función de la arquitectura de datos en su organización (si existe)?
- c. ¿Cómo apoyan las soluciones tecnológicas el ciclo de vida de los datos de la organización (por ejemplo, adquirir, limpiar, usar, archivar, purgar)?
- d. ¿Cómo se dominan y modelan los datos?

Las preguntas anteriores tienen unas opciones de respuesta con enunciados que representan una valoración de 1 a 5 las cuales al final darán un resultado que permiten evidenciar el estado actual de cada uno de los procesos.

El resultado del diagnóstico estará dado en un nivel de madurez medido en la siguiente escala:

- **Caótico**

- No existe una capacidad formal de gestión de datos.
- Los datos se recopilan, almacenan y procesan en un contexto completamente operativo.
- Los procesos comerciales son, en el mejor de los casos, embrionarios, mientras que la tecnología tiene un uso muy limitado.
- Tratar con la operación y el cambio es difícil y no se confía en la calidad de los resultados.
- Culturalmente, los datos no se consideran importantes, ni siquiera se entienden.
- No hay procesos repetibles para aumentar la eficiencia o reducir los costos, no hay interés en lidiar con posibles violaciones de datos legales, y no hay una estrategia o dirección sobre cómo la gestión de datos puede apoyar los objetivos de la organización.

- **Reactivo**

- Está surgiendo una nueva capacidad de gestión de datos.
- Los resultados conocidos están respaldados por roles informales y procesos comerciales simples.
- La tecnología puede proporcionar algunas soluciones puntuales.
- El cambio sigue siendo difícil de manejar, pero es probable que haya cierta confianza en la calidad de los resultados clave.
- No es probable que el personal que no sea de tecnología comprenda o defienda el valor de los datos, aunque sí lo será el valor de los resultados, especialmente los obligatorios.
- No habrá un apoyo real para un plan de mejora de datos o la devolución de la responsabilidad de la información.
- La falta de gobernanza de datos todavía pone en riesgo a la organización y un análisis de causa raíz continuará haciendo que el mantenimiento de la calidad sea problemático.

- **Estable**

- La gestión de datos está integrada para conjuntos de datos clave y salidas legales.
- Han surgido roles y los procesos comerciales reducen la dependencia de los individuos.
- La medición de la calidad de los datos será irregular, centrada en dónde se ha delegado la responsabilidad de los activos de información.
- Es probable que la tecnología respalde algunas partes del ciclo de vida.

- Es probable que el valor de los datos se defiendan en secciones de la organización, pero no tendrá interés en la alta gerencia, excepto durante los períodos de crisis.
- Es probable que haya un impulso para la "versión única de la verdad", pero esto es muy difícil de lograr a un nivel estable debido a la falta de conciliación de los conjuntos de datos que "se han vuelto locos".
- **Proactivo**
  - La gestión de datos es una capacidad organizativa clave.
  - La mayoría de los resultados están automatizados y respaldados por procesos comerciales rigurosos e integrados.
  - La capacidad para el cambio comercial está disponible y probablemente se entrega a través de alguna forma de función de arquitectura de datos.
  - Es probable que servicios como el análisis estén disponibles o emerjan como parte de un conjunto de tecnología que se integra con conjuntos de herramientas más amplios.
  - Los datos y el valor de estos serán defendidos por al menos una parte interesada senior y los planes de mejora se incorporarán como parte de la operación diaria.
  - Es probable que la gobernanza de datos se formalice proporcionando un control mucho mayor sobre la calidad y el dominio de los conjuntos de datos centrales, y es probable que las funciones de gestión de datos se definan formalmente.
- **Predictivo**
  - La gestión de datos se ha transformado en una capacidad estratégica.
  - Es la base para el desarrollo de servicios nuevos e innovadores de los cuales el análisis predictivo y el enlace sofisticado de datos son solo dos.

- La automatización de todos los procesos comerciales repetibles se integrará perfectamente con los procesos comerciales y los modelos operativos organizacionales más amplios.
- La arquitectura de datos será completamente desarrollada, creando modelos conceptuales para toda la empresa como parte de la creación de servicios nuevos y actualizados.
- La tecnología respaldará las operaciones y el cambio como parte de un paquete integrado de soluciones.

## Guía de resultados

Imagen 6 Referencia de resultados

Caótico	Reactivo	Estable	Proactivo	Predictivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos manuales</li> <li>• Datos aislado</li> <li>• Calidad no evaluada</li> <li>• No hay estándar de datos</li> <li>• No hay Estrategia de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos procesos</li> <li>• Los datos residen en IT</li> <li>• No hay capacidad de cambio</li> <li>• Sin Kpi's</li> <li>• Conjunto de datos no conciliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos primarios identificados</li> <li>• Procesos operacionales</li> <li>• Roles informales</li> <li>• Alguna capacidad de cambio</li> <li>• Algunos propietarios de negocio</li> <li>• Solo algunos datos verdaderos</li> <li>• Kpi's débiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos tienen valor</li> <li>• Roles definidos</li> <li>• Gobierno definido</li> <li>• Soporte a la decisión</li> <li>• Análisis de causas raíz</li> <li>• Propietarios de negocio</li> <li>• IT administrada</li> <li>• Cultura del dato</li> <li>• Kpi's en su lugar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información administrada como active</li> <li>• Estrategia de datos clave para el éxito empresarial</li> <li>• Mejora continua</li> <li>• Cultura del dato alineada</li> <li>• Análisis verdaderos y relevantes</li> <li>• Data de calidad</li> <li>• Medidas enfocadas al negocio</li> </ul>

*Fuente Propia*

Este primer momento contará con las siguientes actividades, tiempos, duración, costos y responsables:

<b>Ítem</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Duración</b> <b>(días)</b>	<b>Fin</b>	<b>Costo</b>	<b>responsable</b>
<b>1</b>	Generar encuentro de lanzamiento con líderes de procesos	01-08-2022	1	01-08-2022	\$136.000	Profesional de analítica
<b>1.1</b>	Entrega a los negocios la plantilla de evaluación de madurez analítica	02-08-2022	1	02-08-2022	\$136.000	Profesional de analítica
<b>1.1.1</b>	Diligenciamiento de plantilla por parte de los negocios	03-08-2022	5	09-08-2022	\$ 1.366.667	Rol analítico de los negocios
<b>1.1.2</b>	Consolidación de plantillas diligenciadas	10-08-2022	2	11-08-2022	\$ 273.333	Analista de analítica

<b>1.1.3</b>	Análisis de resultados	12-08-2022	5	18-08-2022	\$ 683.333	Profesional de analítica
--------------	------------------------	------------	---	------------	------------	--------------------------

*Tabla 1 Momento 1 del plan de acción*

## **Momento 2: Necesidades de la comunidad**

Con los resultados analizados de la plantilla anterior, es necesario generar un despliegue adicional para recoger percepciones y necesidades específicas que consideren pueden tener los procesos en cuanto a temas analíticos.

Para esto se generó un formulario que cada responsable de proceso debe diligenciar donde registrarán la siguiente información:

1. Seleccione su proceso
  - a. Talento humano
  - b. Gestionar la información empresarial
  - c. Seguridad integral
  - d. Servicios jurídicos
  - e. Infraestructura y servicios administrativos
  - f. Tecnología
  - g. Contabilidad y finanzas
  - h. Proyectos de infraestructura
  - i. Compras y abastecimiento
  - j. Gestionar servicios compartidos y productividad
2. Dentro de los siguientes temas califique de 1 a 5 la criticidad para su proceso analítico y que considere deben ser abordados en la comunidad analítica. **Nota:** siendo 1 menos crítico y 5 los más crítico

- a. Ampliar los conocimientos de herramientas analíticas.
- b. Gobierno de los datos y acceso a la información
- c. Sensibilizar la toma de decisiones basada en datos
- d. Desarrollo y /o construcción de productos analíticos de interés para el proceso y/o CSC
- e. Conocimiento de buenas prácticas y metodologías analíticas

Enlace del formulario: <https://forms.office.com/r/TPGRXcd3Pm>

De igual forma, se deben identificar las capacidades técnicas de los equipos en el uso de herramientas, así como la frecuencia de uso de estas, para esto se genera otro formulario de identificación donde registrarán la siguiente información:

1. Seleccione su proceso
  - f. Talento humano
  - g. Gestionar la información empresarial
  - h. Seguridad integral
  - i. Servicios jurídicos
  - j. Infraestructura y servicios administrativos
  - k. Tecnología
  - l. Contabilidad y finanzas
  - m. Proyectos de infraestructura
  - n. Compras y abastecimiento
  - o. Gestionar servicios compartidos y productividad
2. Dentro de las siguientes califique su habilidad en el uso de la herramienta mencionado (siendo 1 habilidad baja y 5 alta habilidad de manejo):

- Powerbi
  - Alterix
  - Excel
  - Python
  - Tableau
  - Ecosistema Office
3. Dentro de las siguientes califique su frecuencia de uso de la herramienta mencionada (siendo 1 la menos usada y 5 la más usada):
- Powerbi
  - Alterix
  - Excel
  - Python
  - Tableau
  - Ecosistema Office
4. Qué otro aspecto considera importante o amplie su respuesta de la pregunta anterior.

Enlace del formulario: <https://forms.office.com/r/DpTragTCAF>

En este segundo momento se pretenden abordar de manera técnica las necesidades de los negocios de acuerdo con los resultados vistos en las herramientas de evaluación que se implementaron. En esta fase se espera generar un acompañamiento a los profesionales en las funciones que impliquen acciones de analítica, con el fin de fortalecer y proponer modelos analíticos que generen valor a los negocios.

Este momento contará con las siguientes actividades, tiempos, duración, costos y responsables:

<b>Ítem</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Duración (días)</b>	<b>Fin</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsable</b>
<b>2</b>	Recopilar respuesta de formularios	22-08-2022	2	23-08-2022	\$ 273.333	Analista de analítica
<b>2.1</b>	Priorizar negocios a abordar	24-08-2022	1	24-08-2022	\$ 136.667	Profesional de analítica
<b>2.2</b>	Intervenciones con procesos en cualificar en funciones técnicas el uso de las herramientas	29-08-2022	16	19-09-2022	\$ 2.186.667	Profesional de analítica
<b>2.3</b>	Desarrollo de modelos analíticos necesarios para los negocios	20-09-2022	10	30-09-2022	\$ 1.366.667	Profesional de analítica

*Tabla 2 momento 2 del plan de acción*

Dentro del momento 2, surge una actividad final que tiene que ver con el gobierno de datos que implica implementar una capa media “repositorio de datos”, lo que en el mercado se conoce como DWH “DATA WHERE HOUSE” donde se puedan alojar los datos de manera organizada, con estructuras definidas y que cuenten con datos que faciliten su lectura.

Para esto es necesario generar encuentros que permitan ofrecer a los negocios este servidor para que allí alojen sus datos, en esos encuentros se definirán las características y cualidades que deben contar las bases y los archivos para ser cargado en esta capa media.

### **Momento 3: Comunidad de práctica y/o seguimiento**

Una vez implementado todo el plan de la comunidad analítica, y puesta en marcha los modelos y la capa media, se realizará seguimiento inicialmente cada 15 días, donde se permitirá aclarar las dudas de los integrantes de la comunidad; una vez se encuentre más estable el proyecto se proceden a generar encuentros mensuales para su continuo seguimiento.

Este tercer momento contará con las siguientes actividades, tiempos, duración, costos y responsables:

<b>Ítem</b>	<b>Actividades</b>	<b>Inicio</b>	<b>Duración</b>	<b>Fin</b>	<b>Costos</b>	<b>responsable</b>
			<b>(días)</b>			
<b>3</b>	Primer seguimiento	14-10-2022	1	14-10-2022	\$ 136.667	Profesional de analítica
<b>3.1</b>	Segundo seguimiento	28-10-2022	1	28-10-2022	\$ 136.667	Profesional de analítica



toma de decisiones y la necesidad de las PYMES de contar con soluciones tecnológicas que les permitan manejar eventos disruptivos mediante la transformación de los datos en información y posteriormente convertirlos en conocimientos del negocio. (Gauzelina y Bentza 2007).

Pues, ante la enorme cantidad de datos que se generan en la actualidad y el volumen que esto significa para las organizaciones, hay autores como (Van der Aalst 2014), que proponen un marco referencial a los procesos de generación de data, con el objetivo de clasificar todos los datos disponibles, bajo este concepto de clasificación se considera importante llevar a las organizaciones y procesos internos, técnicas que permitan la clasificación de los datos con el fin de generar los productos analíticos necesarios que resuelvan las preguntas de negocio que generen un crecimiento o soluciones a los problemas de las organizaciones.

Es así, que interesa analizar cómo las PYMES conceptualizan y entienden el fenómeno de la industria 4.0, y cómo están abordando las innovaciones a sus modelos de negocio para el nuevo escenario competitivo y los desafíos que representa esta nueva era (Müller et al. 2018). Así como explorar las diferentes configuraciones adoptadas por las mismas en el contexto de los modelos de negocios que están utilizando la plataforma abierta FIWARE (Future Internet Ware), impulsada por la Unión Europea para el desarrollo de ciudades inteligentes mediante un análisis comparativo cualitativo usando la teoría de conjuntos difusos en las plataformas del internet de las cosas (IoT), lo que ha permitido a las PYMES que integran este acelerador determinar sus elementos centrales como producto y servicio personalizado y las actividades y procesos claves. (Abbate et al. 2019).

Teniendo en cuenta a Compensar como una empresa con planeación estratégica, es importante mencionar que los procesos internos de las organizaciones, que estén desarrollados dentro de la misma, requieren de un diseño e implementación en el cual “se entiende por planeación

estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica” (Londoño, 1995, p.8), por ello es tan necesario formar colombianos en fundamentos en la analítica de datos, brindar una cultura de análisis y de uso de los datos en las organizaciones, ya que estas prácticas permiten responder a preguntas de negocio de manera oportuna, generando crecimientos entorno a la estrategia organizacional y dicha planeación estratégica. (La república, 2022). Pues se ha evidenciado que las organizaciones en la actualidad invierten grandes sumas de dinero para tomar decisiones a partir de los datos, siendo esto un indicio de como los datos generan valor y confianza en las directrices de las empresas. (McKinsey Analytics Survey, 2018). De igual manera, según la investigación de IDC, las empresas que aprovechan al máximo el uso de los datos cuando tiene una cultura basada en datos, evidencia resultados positivos y relevantes en las culturas más sólidas y con experiencia. (IDC, 2021).

Es por ello por lo que se busca que Compensar cómo empresa objeto de estudio, logre un mayor aprovechamiento en esa cultura de los datos, basándose en experiencias de grandes empresas que ya lo están haciendo, por ejemplo, de Lenovo una empresa de más de 55 mil empleados en todo el mundo, quién, junto con Tableau una empresa de visualización de datos, afirman que la toma de decisiones en tiempo real permite impulsar con mayor rapidez y oportunidad sus negocios. (Tableau, 2022).

De acuerdo con (McKinsey Analytics Survey, 2022), el dato hoy por hoy es más que un indicador usado en un sistema de información, ya que actualmente es tratado como un producto o un activo propio de las empresas, debido a que es posible documentar y referenciar el dato para usos frecuentes y de valor para los diferentes negocios internos.

Por otra parte, pensando en la necesidad de que Compensar tenga algunos ajustes en su manejo de los datos y en reemplazar actividades operativas y manuales por otras más automatizadas y con un mayor aprovechamiento de la tecnología, es importante tener en cuenta que la evolución digital y de las tecnologías todos los años trae cambios y evoluciones significativas con el fin de ser cada vez más eficientes, y que un gran número de empresas en el mundo empresarial no tienen las capacidades para mantener el ritmo de evolución, por lo que es necesario implementar estrategias de transformación y adaptación (Fountain, 2022), tanto en otras empresas como en la objeto de estudio, con el fin de mejorar su calidad, gestión y productividad,

De acuerdo a lo anterior, y valorando los beneficios que trae la tecnología, se reflexiona frente a los cambios que han tenido muchas empresas las cuales han optado por la modalidad de teletrabajo, partiendo como medida preventiva ante la situación de pandemia, y que hoy después de dos años han evidenciado resultados positivos en la productividad de los equipos, conllevando a que los sectores que no están aplicando esta modalidad dieran inicio en hacerla parte de sus prácticas, con el fin de mantener buenos resultados y llevarlos a un nivel más competitivo. (Gartner,2021).

Es por ello por lo que este tipo de experiencias evidencian cómo se vuelve de importante generar el uso de nuevas opciones para la gestión interna de las empresas.

En línea con lo anterior, se menciona que en los dos últimos años el mundo empresarial está tentado por grandes tendencias tecnológicas como la hiperautomatización, un nuevo modelo de colaboración apoyado en tecnologías de inteligencia artificial que está llevando un escalón más alto; pues lo que antes se entendía como automatización ahora esta complementado con diferentes herramientas como son RPA, IA, Machine Learning y Deep Learning (Nunky Nice, 2022), las cuales se usan con el objetivo de eliminar procesos manuales y repetitivos en el

mundo empresarial, por ejemplo el RPA consiste en un método automático de procesamiento de operaciones (Iberdrola, 2022).

Teniendo en cuenta esto, se hace indispensable contar con estudios de bioética que permitan determinar los impactos e implicaciones de las nuevas tecnológicas en el sector empresarial. (Jiménez & Asenjo, 2008), puesto que se ha evidenciado que algunos sectores se basan de estos avances para reducir el número de trabajadores, no obstante, en su mayoría y según las nuevas tendencias tecnológicas lo que se busca es optimizar procesos y hacerlos más eficientes facilitando el trabajo de los colaboradores.

Basados en todo lo anterior, es importante mencionar que Compensar ha demostrado una responsabilidad con sus trabajadores y se preocupa por brindar buenas condiciones no solo para los clientes sino para ellos, sin perder de vista sus objetivos como empresa, es por ello que al determinar dentro de la propuesta de acción la creación de una comunidad analítica, se está reconociendo que las personas pueden apalancar los procesos de forma productiva y sostenible con la ayuda de tecnologías y conocimientos de uso de datos, sin desconocer que como lo menciona (Katzenbach, 2000), existen diferentes métodos de trabajo en equipo donde hay un “número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables” y que la metodología ágil actualmente se presenta como practica que revoluciona y genera valor en los resultados estratégicos de las empresas, buscando crear estructuras liquidas y complementarias para entregar con oportunidad los diferentes productos o servicios de las empresas. (Red Hat, 2022), de acuerdo con McKinsey Analytics Survey (2022), el dato hoy por hoy es más que un indicador usado en un sistema de información, ya que actualmente es tratado como un producto o un activo propio de las empresas, debido a que es

posible documentar y referenciar el dato para usos frecuentes y de valor para los diferentes negocios internos. Este enfoque destaca la importancia de aprovechar los datos como recursos estratégicos y utilizar herramientas analíticas para extraer información relevante que respalde la toma de decisiones informadas.

Por otra parte, según Fountaine (2022), es crucial que las organizaciones se adapten a los cambios y evoluciones tecnológicas para mejorar su calidad, gestión y productividad. El autor enfatiza la necesidad de implementar estrategias de transformación y adaptación, especialmente en un entorno empresarial donde muchas empresas luchan por mantenerse al ritmo de la evolución tecnológica. En este sentido, Compensar debe considerar la implementación de nuevas opciones de gestión interna y aprovechar las tendencias tecnológicas, como la hiperautomatización y las herramientas de inteligencia artificial, para optimizar sus procesos y mejorar su eficiencia operativa.

### **Marco Jurídico De Compensar**

El Sistema del Subsidio Familiar, encargado a las Cajas de Compensación Familiar es regulado por la Ley 21 de 1982, decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo 1072 de 2015, la Ley 789 de 2002, que define que la Caja tiene por objeto el recaudo y el pago del Subsidio Familiar como prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo.

Decreto 2463 de 1981 “Por el cual se determina el régimen de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los funcionarios de las cajas de compensación familiar y de las asociaciones de cajas y de los miembros de sus organismos de dirección, administración y fiscalización”

### **Lecciones Aprendidas**

El desarrollo de este proyecto fue una experiencia que no solamente generó aportes a la organización en cuanto a su análisis de áreas y la propuesta de acción otorgada, sino en la formación profesional del investigador, puesto que al realizar este tipo de investigaciones donde se abordaron temas técnicos y la aplicación de herramientas aprendidas como lo fue la MMGO se logró un conocimiento y ampliación de experiencia desde un ejercicio de aprendizaje enriquecedor.

Con esta investigación también se pudo evidenciar, cómo la administración de empresas permite generar propuestas investigativas que aportan resultados necesarios y aplicables a las organizaciones, partiendo de los conceptos teóricos y técnicos aprendidos en el transcurso de esta carrera, desde los cuales se permitió generar este diagnóstico aplicado a Compensar y con fundamentos confiables para la empresa.

Desde los aprendizajes que deja esta investigación se destaca que es realmente importante generar un diagnóstico a través de alguna herramienta que permita encontrar un estado actual, la herramienta MMGO permitió evidenciar los focos de trabajo que a simple vista las organizaciones no pueden evidenciar, de tal manera es importante cuando se realicen diagnósticos aplicar herramientas que permitan ver un resultado de manera cuantitativa y comparables con otras áreas, para tomar las mejores decisiones y focalizar el trabajo donde sea de mayor necesidad.

Adicional a esto se aprendió la importancia de establecer planes de acción y planes de trabajo para labrar un camino de ejecución, ya que estos planes se pueden definir con objetivos, fases, tiempos y responsables para ir logrando de manera secuencial y satisfactoria el buen término del proyecto generado.

## Conclusiones

1. La aplicación de la matriz MMGO como herramienta de diagnóstico ha evidenciado su capacidad para proporcionar una visión comprehensiva de la organización. Esta metodología facilitó la identificación precisa de áreas con oportunidades de mejora y permitió la toma de decisiones informadas en consonancia con las necesidades identificadas.
2. La presencia de roles especializados en análisis y gestión de datos se revela como un factor crítico para el éxito. Durante el proceso de investigación, se identificaron desafíos relacionados con el desempeño de ciertos roles, lo que reafirma la importancia de contar con profesionales capacitados y con experiencia en el manejo de información para lograr una implementación efectiva de las propuestas de mejora.
3. La puntualidad en la ejecución de tareas y la entrega de resultados se vio afectada por autorizaciones pendientes. Esta lección resalta la necesidad de una gestión más ágil de los procesos de aprobación y la importancia de priorizar la eficiencia temporal en futuras tareas.
4. La confianza en los resultados obtenidos se cimienta en la capacidad de demostrar avances tangibles y cuantificables. La generación de evidencia concreta es esencial para respaldar las expectativas y generar confianza tanto dentro del equipo interno como entre los stakeholders externos.
5. La relevancia de referencias de proyectos similares en otras organizaciones se confirma como una fuente valiosa para la adopción de buenas prácticas. Aprender de experiencias a nivel global contribuye a enriquecer las estrategias y enfoques aplicados.

En resumen, estas conclusiones resaltan la importancia de utilizar herramientas de diagnóstico adecuadas, contar con roles especializados, gestionar eficientemente el tiempo, respaldar las expectativas con resultados tangibles y aprovechar los conocimientos adquiridos de proyectos similares. Estas acciones, en línea con los objetivos específicos establecidos, no solo permitirán a Compensar mejorar sus procesos internos, sino que también la impulsarán hacia un enfoque más efectivo y centrado en la generación de valor, en consonancia con la visión y misión de la organización.

## Bibliografía

- S. Gauzelina and H. Bentza. R. (2017) “*An examination of the impact of business intelligence systems on organizational decision making and performance: The case of France*”, *Journal of Intelligence Studies in Business*, vol. 7, no. 2, pp. 40-50
- Van der Aalst, Wil. (2014). “*Data Scientist: The Engineer of the Future*”. En *Enterprise Interoperability IV*, editado por Kai Mertins, Frédérick Bénaben, Raúl Poler y Jean-Paul Bourrières, 13-28. Nueva York: Springer.
- J. M. Müller, O. Buliga and K. I. Voigt, (2018), “*Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0*”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 132, pp. 2-17.
- T. Abbate, F. Cesaroni, M. C. Cinici and M. Villari, (2019). “*Business models for developing smart cities. A fuzzy set qualitative comparative analysis of an IoT platform*”, *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 142, pp. 183-193.
- Larepublica. (2022). “*MinTIC formará a 5.000 colombianos en el área de fundamentos en analítica de datos*”, <https://www.larepublica.co/economia/mintic-formara-a-5-000-colombianos-en-el-area-de-fundamentos-en-analitica-de-datos-3469864?espv=1>.
- MCKINSEY ANALYTICS SURVEY, (2018). *Breaking away: the secrets to scaling analytics (encuesta de mckinsey analytics, romper con el modelo)*. Peter bisson, bryce hall, brian mccarthy, khaled rifai.
- Informe de IDC (2021). *Patrocinado por TABLEAU, la cultura de datos impulsa el valor de negocio en las organizaciones basadas en los datos*, DOC. US47605621.
- ASHISH BRAGANZA, (1995). *Director de inteligencia de negocios internacional*, LENOVO INDIA.

Carlos E Londoño, (1995) “¿El ocaso de la planeación estratégica?

MCKINSEY ANALYTICS SURVEY. (2022). *How to unlock the full value of data? Manage it like a producto.*

MCKINSEY ANALYTICS SURVEY, (2022). *Dr. Tim Fountaine*, <https://www.mckinsey.com/our-people/tim-fountaine>.

Gartner (2022). *Tecnologías para el teletrabajo en 2021 y en el futuro*, <https://www.gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion/insights/tecnologia-del-teletrabajo>.

Nunky & nice, (2022). *Automatización e hiperautomatización, un nuevo modelo de colaboración*, <https://nicenexidia.nunkyworld.com/es/blog/automatizacion-e-hiperautomatizacion-un-nuevo-modelo-de-colaboracion>.

Iberdrola, (2022). *La automatización robótica de procesos (RPA) en las empresas y su impacto en la industria*, <https://www.iberdrola.com/innovacion/rpa-que-es>.

Katzenbach, J. R. and Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*, Harvard Business School, Boston

Red Hat,(2022). *¿Qué es la metodología ágil?*.

La república,(2019). ” *Menos de \$1,6 millones al mes gana 75% de los afiliados a cajas de compensación*”.

Super intendencia de subsidio. (2022) *Inicio - Cajas de compensación - 1. Servicios*. <https://ssf.gov.co/cajas-de-compensacion/servicios>

## Trabajos Citados

Compensar. (2021). *GRI*. BOGOTA: COMPENSAR.