

ADAPTACIÓN ORGANIZACIONAL AL NUEVO MARCO PENSIONAL: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PERCEPCIONES DE LOS USUARIOS DE UNA ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES (AFP)

Autores:

Johnn Alexander Luis Vanegas

Cristian Fernando Ávila Torres

Resumen

Este estudio analiza las percepciones de usuarios de una AFP colombiana frente a la reforma pensional (Ley 2381 de 2024) para formular estrategias de adaptación organizacional. La investigación, con enfoque mixto y 54 encuestados en Tunja, reveló una marcada tendencia hacia la inseguridad pensional, con preocupaciones centradas en la incertidumbre (23.08%), monto de la pensión (20%) y edad de jubilación (16.92%). Se encontraron diferencias en las percepciones según variables sociodemográficas: jóvenes, mujeres, cotizantes activos y personas con mayores ingresos expresan mayor bienestar. Los encuestados priorizan la actualización tecnológica, el fortalecimiento del equipo asesor y la simplificación de trámites como aspectos clave para la transición, mientras identifican mejores rendimientos financieros y garantías estatales como esenciales para aumentar la confianza en el sistema. Basado en estos hallazgos, se formularon estrategias de adaptación organizacional en tres niveles (interno, de mercado e institucional) que permiten a la AFP transformar los desafíos del nuevo marco pensional en oportunidades para desarrollar un modelo de servicio especializado que responda efectivamente a las expectativas de los usuarios en el contexto post-reforma.

Palabras clave: Reforma pensional, Administradoras de Fondos de Pensiones, bienestar pensional, inseguridad económica, adaptación organizacional.

Abstract

This study analyzes the perceptions of users of a Colombian Pension Fund Administrator (AFP) regarding the pension reform (Law 2381 of 2024) to formulate organizational adaptation strategies. The research, with a mixed approach and 54 respondents in Tunja, revealed a marked tendency toward pension insecurity, with concerns centered on uncertainty (23.08%), pension

amount (20%), and retirement age (16.92%). Differences in perceptions were found according to sociodemographic variables: young people, women, active contributors, and people with higher incomes express greater well-being. Respondents prioritize technological updates, strengthening the advisory team, and simplifying procedures as key aspects for the transition, while identifying better financial returns and state guarantees as essential to increase confidence in the system. Based on these findings, organizational adaptation strategies were formulated at three levels (internal, market, and institutional) that allow the AFP to transform the challenges of the new pension framework into opportunities to develop a specialized service model that effectively responds to user expectations in the post-reform context.

Keywords: Pension reform, Pension Fund Administrators, pension welfare, economic insecurity, organizational adaptation.

Introducción

La inseguridad económica es un concepto que ha florecido en la literatura como la incertidumbre sobre las condiciones materiales que pueden prevalecer en el futuro, lo que puede generar estrés y ansiedad (Stiglitz et al., 2009). Dentro de este ámbito, un área poco explorada ha sido la percepción de bienestar o inseguridad frente a las pensiones, especialmente cuando en el gobierno se realizan cambios en las reglas de pensiones en el futuro (Olivera & Ponomarenko, 2017). Si no existe seguridad económica frente a las pensiones, se pueden reducir los montos de las mismas y con ellas, los esfuerzos por combatir la pobreza en la vejez (Marx et al., 2015). En este sentido, es relevante para las organizaciones privadas de fondos de pensiones y para la política pública, reconocer el bienestar o inseguridad de los cotizantes, con el fin de identificar si realmente se están cumpliendo objetivos de protección a las personas durante la vejez y mejorar sus procesos organizacionales.

A medida que la población envejece y la esperanza de vida aumenta, cada vez es más evidente la necesidad de un sistema de pensiones sostenible y justo que permita a los trabajadores recibir una pensión adecuada y garantizada al final de su vida laboral. Sin embargo, muchos cotizantes y pensionados se enfrentan a la incertidumbre y la desconfianza en relación a la seguridad de sus fondos de pensión, así como a la percepción de que las pensiones que recibirán no serán suficientes para cubrir sus necesidades básicas de vida. Esta problemática se ve agravada por factores como la falta de información clara y accesible sobre el sistema de pensiones, la

complejidad de las reglas y regulaciones que lo rigen, y la falta de transparencia en la gestión de los fondos de pensión. Es esencial abordar esta problemática de manera efectiva para garantizar la protección de los derechos de los cotizantes y pensionados.

En Colombia, con la reforma pensional aprobada en el gobierno del presidente Gustavo Petro, las Administradoras de Fondos de Pensiones enfrentarán un desafío organizacional significativo al quedar limitadas a gestionar solo los aportes de aproximadamente el 15% de los ahorradores (aquellos con ingresos superiores a 2.3 salarios mínimos), lo que podría afectar su capacidad operativa y su modelo de servicio al usuario. Esto implica una necesaria reestructuración de sus procesos de atención y asesoría, pues deberán mantener altos estándares de servicio y gestión de inversiones con un volumen reducido de afiliados, mientras simultáneamente tendrán que desarrollar nuevas estrategias para el acompañamiento de aquellos usuarios que serán transferidos a Colpensiones, garantizando una transición que no afecte el bienestar y la información de sus actuales afiliados. Conocer la percepción de bienestar o precariedad pensional de los cotizantes y pensionados facilita desarrollo de soluciones organizacionales que aborden las necesidades y expectativas de los usuarios, que fortalezcan la confianza en el sistema de pensiones.

Las AFP no solo administran los ahorros pensionales de millones de trabajadores, sino que también se posicionan como actores clave en las transacciones bursátiles. Durante el primer trimestre, los fondos pensionales alcanzaron un valor de \$467,68 billones, lo que representa un crecimiento del 11% respecto al mismo periodo del año anterior (Delgado, 2025). La actividad de estas entidades en la Bolsa de Valores de Colombia es particularmente relevante, pues como señala Monterrosa (2020), las AFP realizaron compras netas por \$380.465 millones en julio de 2020, liderando las adquisiciones de acciones en el mercado bursátil nacional. Esta participación activa en los mercados de capitales permite a las AFP diversificar las inversiones del ahorro pensional, lo que resulta en rendimientos significativos a pesar de la volatilidad económica. De hecho, en un periodo de catorce años (2011-2025), las ganancias para los fondos de los trabajadores ascendieron a \$269 billones, beneficiando a más de 19 millones de colombianos afiliados (Delgado, 2025). Este comportamiento financiero, desconocido por muchos usuarios del sistema pensional, repercute directamente en la percepción que los consumidores tienen sobre estas instituciones y su posicionamiento en el mercado.

El presente artículo tiene como objetivo general formular estrategias de adaptación organizacional para una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), basadas en el análisis de

las percepciones de bienestar o inseguridad de sus usuarios frente a la reforma pensional (Ley 2381 de 2024). Para ello, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- 1) Identificar las percepciones de cotizantes y pensionados de una AFP, frente a su situación en la reforma pensional.
- 2) Comparar las percepciones de bienestar o inseguridad según la edad, género y estado (cotizante o pensionado).
- 3) Diseñar estrategias que permitan a las AFP ajustarse a las necesidades de sus cotizantes y pensionados.

Antecedentes

La reforma pensional colombiana (Ley 2381 de 2024) establece una transformación estructural del sistema al pasar de un esquema de seguridad social a uno de protección social con enfoque de derechos, implementando cuatro pilares complementarios: un pilar solidario que otorga transferencias monetarias a adultos mayores en situación de pobreza, un pilar semicontributivo para trabajadores informales con algunas contribuciones que reciben una renta vitalicia más un subsidio estatal diferenciado por género, un pilar contributivo donde los aportes hasta 2.3 salarios mínimos van al sistema público (Colpensiones) y el excedente a fondos privados, y un pilar voluntario para aportes adicionales opcionales. Esta nueva estructura, que entrará en vigencia en julio de 2025, busca aumentar la cobertura y equidad del sistema (Blanco, 2025).

Sin embargo, la literatura reciente ha discutido las ventajas y desventajas de dicha reforma en diferentes grupos de personas, según su nivel de ingresos. Los trabajadores que devengan entre 1 y 2.3 salarios mínimos experimentarán una mejora en sus beneficios pensionales al recibir una mayor tasa de reemplazo a través de Colpensiones en comparación con los fondos privados, mientras que la clase media y los profesionales que ganan entre 3 y 6 salarios mínimos enfrentarán pérdidas significativas en sus ingresos mensuales como pensionados, que pueden oscilar entre 315,350 y 1,680,350 pesos (Otero, 2024). Si bien la reforma busca ampliar la cobertura mediante un sistema de pilares que beneficiará a cerca de 2.5 millones de adultos mayores que actualmente no tienen acceso a una pensión e introduce medidas para reducir las brechas de género, como la disminución de semanas de cotización por cada hijo (Pérez & Lozano, 2024), también genera preocupaciones sobre la sostenibilidad financiera del sistema y el impacto en el ahorro pensional,

especialmente para la clase media que actualmente cotiza en el sistema (Clavijo, 2024; Escobar, 2024).

Si bien la discusión de los últimos años ha sido la implementación de un sistema multipilar para hacer frente a desafíos como la baja cobertura y el alto nivel de informalidad laboral en el país (Amador, 2017; Guzmán & Polania, 2019; Robles, 2021; Villar et al., 2015), poco se ha indagado por la percepción de los cotizantes; lo cual puede contribuir a la comprensión de la efectividad y satisfacción que traen estos sistemas para la protección en la vejez, especialmente en el sector privado. En efecto, un reciente informe de la CEPAL (2023) recomienda que los sistemas de pensiones (públicos y privados) deben realizar estudios administrativos periódicos que permitan visualizar de mejor manera la situación actual y futura, para advertir riesgos o deficiencias de forma oportuna y tomar las acciones necesarias para enmendarlas. Precisamente indagar sobre el bienestar o precariedad pensional que perciben los cotizantes y pensionados de fondos privados, contribuye a la materialización de dichas recomendaciones.

Figura 1
Literatura y debates sobre la reforma pensional

Beneficios (Pérez & Lozano, 2024)	Preocupaciones (Otero, 2024; Clavijo, 2024; Escobar, 2024)	Antecedentes del sistema multi pilar (Amador, 2017; Guzmán & Polania, 2019; Robles, 2021; Villar et al., 2015)	Vacío en la literatura	Recomendaciones CEPAL (2023)
• Mejora en beneficios para ingresos de 1-2.3 <u>SMMLV</u> • Ampliación de cobertura a 2.5 millones de adultos mayores • Reducción de brechas de género	• Pérdidas para la clase media (3-6 <u>SMMLV</u>) • Sostenibilidad financiera del sistema • Impacto en el ahorro pensional	• Propuesto como solución a los desafíos del sistema pensional • Baja cobertura y alto nivel de informalidad laboral	• Poca investigación sobre la percepción de cotizantes • Falta de comprensión de efectividad y satisfacción	• Necesidad de estudios administrativos periódicos • Visualizar mejor la situación actual y futura Aquí y Ahora

Nota. Elaboración propia a partir de la literatura académica.

Algunos estudios han profundizado en este tipo de análisis y se describen a continuación. A nivel internacional, se indagó con personas no jubiladas de 50 años o más, de 18 países europeos, su inseguridad o bienestar frente a las pensiones. Se encontró que las personas que se ven más afectadas por la inseguridad de las pensiones son aquellas que están más lejos de su jubilación, tienen ingresos más bajos, evalúan su supervivencia de vida como baja, tienen mayores capacidades cognitivas y no esperan pagos privados de pensiones (Olivera & Ponomarenko, 2017).

A su vez, en Italia se evidenció que las mujeres trabajadoras de edad media, de un segmento de la población más educado, con empleo estable y habilidades informática, tienen limitados conocimientos y conciencia de la planificación y jubilación, lo que afecta la toma de decisiones y las probabilidades de invertir en un fondo de pensiones (Angelici et al., 2022). En este sentido, la percepción de la precariedad o bienestar pensional depende de la información que tienen los cotizantes, el entorno económico y características de edad y género.

En Latinoamérica, las mujeres jubiladas en sistemas privados pensionales chilenos declararon sentir insatisfacción por el bajo monto de las pensiones, el cual no es solidario ni equivalente al aporte social de su labor en el ámbito doméstico y de cuidado; además de una fuerte desinformación sobre el funcionamiento del sistema, lo cual genera desesperanza en el futuro y sentimientos de pesimismo y desamparo (Gómez et al., 2016). En contraste, en Paraguay se encontró que la recepción pensiones no contributivas benefició a los adultos mayores con mejoras en la salud física y mental, reducción del trabajo remunerado y aumento del consumo (Bando et al., 2022). Por lo tanto, se evidencian sentimientos de descontento en quienes cotizan en fondos privados y consideran que su pensión es baja y el bienestar en quienes reciben pensiones sin haber contribuido al sistema.

En Colombia, los estudios de percepción de cotizantes y pensionados ha sido escasa. Se destaca el trabajo de Mosquera et al. (2017) en el que se encontró que los trabajadores de una institución educativa técnica perciben positivamente el sistema público Colpensiones, mientras que perciben de manera negativa a los fondos privados, por las fluctuaciones dinámicas del mercado cuando se busca la rentabilidad de las cotizaciones realizadas. A su vez, el trabajo de Pulido (2018) encontró que los afiliados al fondo de pensiones Porvenir de una sede de Soacha en Bogotá, tienen insatisfacción con el sistema por la mala calidad de la información, los largos procesos de gestión pensional, tiempos de espera y mala actitud de atención por parte de los funcionarios.

En el contexto de la reforma pensional, Orjuela et al. (2024) analizaron las necesidades de capacitación y divulgación para que los ciudadanos colombianos comprendan los cambios en el sistema pensional que entrarán en vigencia a partir de julio de 2025. En su estudio identificaron las principales preocupaciones y barreras de conocimiento de la población, y propusieron estrategias educativas que combinan recursos digitales y presenciales para lograr una comunicación efectiva sobre los beneficios, características y cambios introducidos por la reforma.

El objetivo es reducir brechas de información y permitir que los ciudadanos tomen decisiones informadas sobre su futuro pensional.

En el país no se han consolidado investigaciones que profundicen y contrasten la percepción de bienestar pensional en nuevos cotizantes, antiguos y pensionados en los fondos privados de pensiones; cuyos resultados contribuyan a la adaptación o cambio organizacional en el contexto de la reciente reforma (Ley 2381 de 2024).

Metodología

Este artículo adopta un enfoque metodológico mixto, integrando método cuantitativo y cualitativo para ofrecer una comprensión más completa del fenómeno estudiado. La investigación se desarrolla desde una tipología descriptiva, permitiendo caracterizar el objeto de estudio en sus diversas dimensiones. Al emplear este enfoque y tipo de investigación, este estudio no solo cuantifica las variables observadas, sino que también explora los significados, experiencias y percepciones de los participantes, proporcionando un panorama más matizado y completo del tema abordado.

Para la revisión bibliográfica, se llevó a cabo una búsqueda de artículos y documentos académicos con palabras clave y conectores booleanos sobre bienestar pensional, inseguridad en la pensión y estrategias de adaptación organizacional. Frente a la información primaria, la población corresponde a 41.352 afiliados que tiene la AFP en Tunja. La muestra se eligió de manera aleatoria y se calculó un total de 54 encuestados con un nivel del 95% de confianza, 8% de margen de error, 90% de probabilidad de éxito y 10% de probabilidad de fracaso.

El instrumento de recolección es una encuesta estructurada que se fundamenta en cuatro ejes teóricos principales derivados de investigaciones recientes sobre sistemas pensionales. El componente de bienestar subjetivo se basa en el trabajo de Olivera & Ponomarenko (2017), quienes estudiaron la inseguridad pensional en 18 países europeos, demostrando la importancia de capturar las expectativas subjetivas sobre la probabilidad de cambios en los beneficios pensionales. La dimensión de inseguridad en la jubilación se construye a partir de las contribuciones de Hyde et al. (2007), quienes desarrollaron un marco conceptual multidimensional para evaluar la capacidad de las instituciones pensionales para construir y mantener la confianza; y en el trabajo seminal de Yen (2018), quien argumenta que la inseguridad pensional depende de la interacción entre el diseño institucional y la volatilidad del contexto.

La dimensión de transparencia y comunicación organizacional se fundamenta en Sztompka (1999), citado extensivamente por Hyde et al. (2007), quien enfatiza que la familiaridad y visibilidad de las operaciones institucionales son cruciales para generar una cultura de confianza, argumentando que cuando la estructura y operación son vagas o difíciles de comprender, la desconfianza es una respuesta natural. Finalmente, las dimensiones de adaptabilidad organizacional se fundamentan en Van Bree (2021), quien argumenta que la teoría de la contingencia ofrece la justificación para que las organizaciones revisen su diseño: lograr un ajuste entre el diseño organizacional y el contexto en el que opera la organización, lo cual es necesario para su funcionamiento efectivo. La integración de estos cuatro marcos teóricos permite evaluar tanto las percepciones individuales como la capacidad de adaptación institucional en el contexto específico de las reformas pensionales.

El proceso de formulación estratégica implementado para la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) se desarrolló en tres etapas secuenciales y complementarias. La primera etapa consistió en un análisis situacional mediante matrices de evaluación de factores internos (EFI) y externos (EFE), que identificó las condiciones actuales de la organización frente a la reforma pensional. La segunda etapa empleó una matriz DOFA para formular estrategias específicas basadas en la interrelación entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La tercera etapa aplicó la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM) para evaluar objetivamente y priorizar las estrategias formuladas según su alineación con los factores críticos de éxito.

Resultados

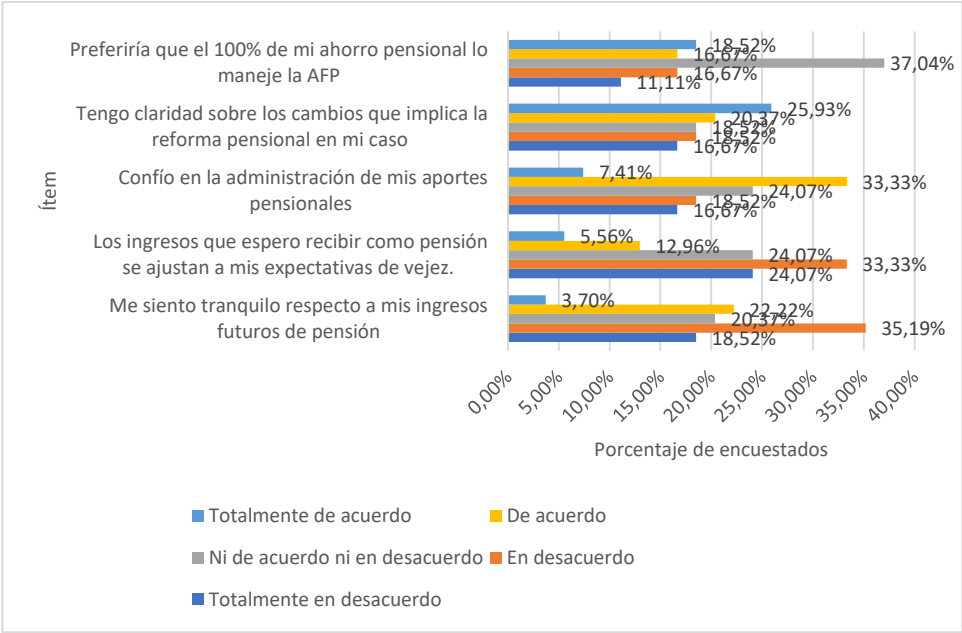
Los resultados de la investigación se dividen en tres partes. Primero se detallan los hallazgos respecto a las percepciones de bienestar o inseguridad frente a la reforma pensional. Luego, se analizan estas percepciones según las características socioeconómicas de los encuestados para identificar patrones relevantes. Finalmente, se proponen estrategias de adaptación organizacional para mejorar la atención de los usuarios de la AFP en el contexto de la reforma pensional.

Bienestar o inseguridad frente a la reforma pensional

El análisis de la dimensión de Bienestar subjetivo pensional muestra una marcada tendencia hacia la inseguridad entre los encuestados. Los datos indican que apenas un 3.70% se siente

"totalmente de acuerdo" con sentirse tranquilo respecto a sus ingresos futuros de pensión, mientras que un 35.19% está "en desacuerdo" con esta afirmación (ver figura 2).

Figura 2
Resultados de la dimensión Bienestar subjetivo pensional



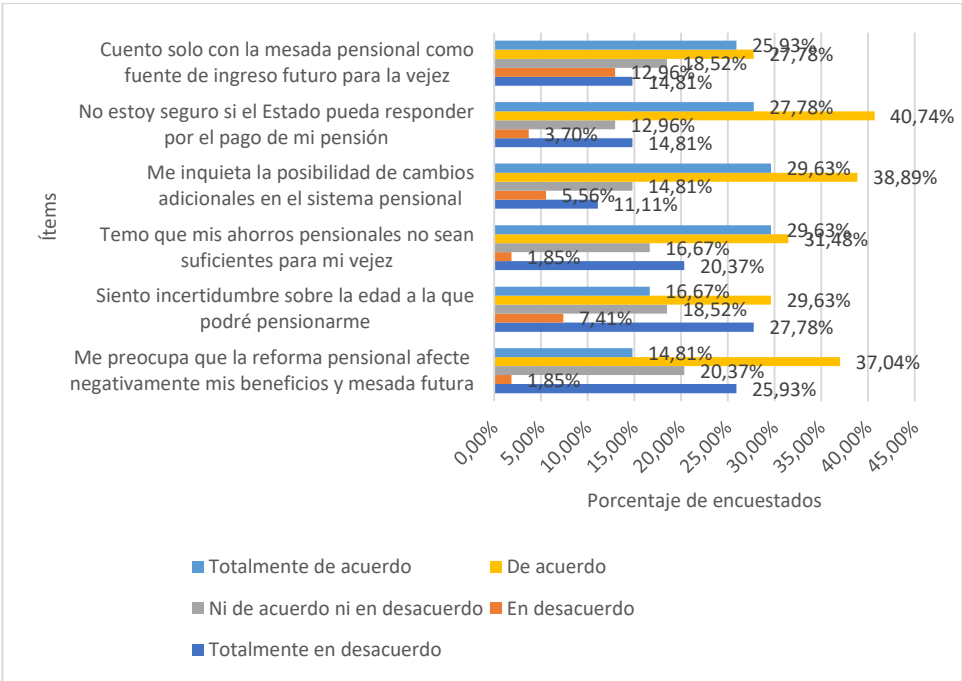
Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

Se observa también que solo el 5.56% está "totalmente de acuerdo" con que sus ingresos esperados como pensión se ajustan a sus expectativas de vejez. En cuanto a la confianza en la administración de los aportes pensionales, los porcentajes se distribuyen de manera más equilibrada, aunque prevalece la categoría "de acuerdo" con un 24.07%. Respecto al conocimiento sobre la reforma pensional, un 25.93% manifiesta estar "de acuerdo" en tener claridad sobre los cambios que implica en su caso particular. Finalmente, llama la atención que un 37.04% de los encuestados está "en desacuerdo" con la preferencia de que la AFP maneje el 100% de su ahorro pensional, lo que señala un nivel considerable de desconfianza hacia estas instituciones. Estos resultados apuntan a la necesidad de estrategias enfocadas en mejorar la comunicación y la transparencia por parte de las AFP.

El análisis de la dimensión de inseguridad en la jubilación pone de manifiesto altos niveles de preocupación entre los encuestados. La mayor inquietud se concentra en el impacto de la

reforma pensional, donde un 37.04% está "de acuerdo" con que les preocupa que esta afecte negativamente sus beneficios y mesada futura, sumado a un 25.93% que está "totalmente en desacuerdo", lo que indica un fuerte escepticismo (ver figura 3).

Figura 3
Resultados de la dimensión Inseguridad en la jubilación



Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

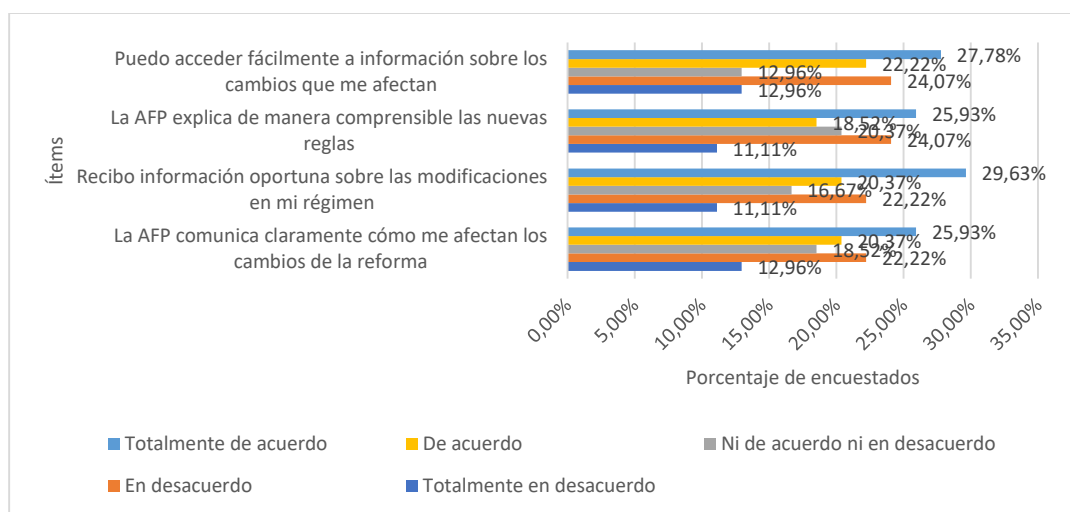
Particularmente notoria es la incertidumbre sobre la capacidad del Estado para responder por el pago de las pensiones, con un 40.74% "de acuerdo" con esta preocupación. Los temores sobre la suficiencia de los ahorros pensionales también son elevados, con un 31.48% "totalmente de acuerdo" en que sus ahorros podrían no ser suficientes para la vejez. La inseguridad se extiende a la posibilidad de cambios adicionales en el sistema, donde un 38.89% está "de acuerdo" con sentir inquietud al respecto. Asimismo, el 29.63% manifiesta incertidumbre sobre la edad a la que podrá pensionarse. Los datos también revelan que un 25.93% está "totalmente de acuerdo" en que cuenta solo con la mesada pensional como fuente de ingreso futuro, lo que incrementa su vulnerabilidad percibida ante cualquier cambio en el sistema.

El análisis de las respuestas abiertas sobre las principales preocupaciones respecto a la reforma pensional revela ocho categorías predominantes. La incertidumbre y falta de claridad emerge como la preocupación más frecuente (23.08%), evidenciando un clima generalizado de desconfianza e inseguridad frente a los cambios implementados. El monto de la pensión se posiciona como la segunda inquietud más relevante (20.00%), reflejando el temor de los encuestados a recibir mesadas insuficientes o inferiores a las esperadas. La edad de jubilación ocupa el tercer lugar (16.92%), destacando la preocupación por posibles aumentos en los requisitos temporales para acceder a la pensión. La sostenibilidad del sistema constituye la cuarta preocupación más mencionada (13.85%), seguida por aspectos relacionados con la administración y gestión (9.23%), las reglas y cambios del nuevo esquema (7.69%), y finalmente, con igual porcentaje (4.62%), aparecen las inquietudes sobre equidad y cobertura, así como sobre el conocimiento e información disponible acerca de la reforma.

La dimensión de transparencia y comunicación organizacional evidencia deficiencias importantes en la gestión informativa de las AFP. Los datos muestran una distribución relativamente equilibrada, pero con tendencia negativa en las evaluaciones de los encuestados. En lo referente a la accesibilidad de información sobre cambios que afectan a los usuarios, un 27.78% está "de acuerdo", mientras que un 24.07% manifiesta estar "en desacuerdo", lo que señala opiniones divididas, pero con un sesgo hacia la insatisfacción (ver figura 3).

Figura 4

Resultados de la dimensión Transparencia y comunicación organizacional



Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

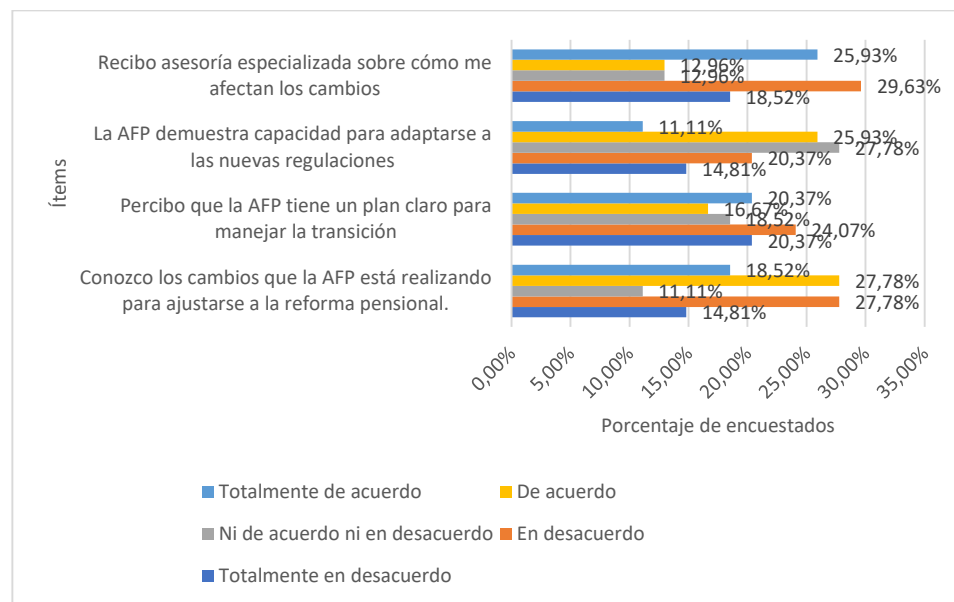
La percepción sobre la claridad con que la AFP comunica cómo afectan los cambios de la reforma muestra porcentajes similares, con un 25.93% "de acuerdo" y un 22.22% "en desacuerdo". En cuanto a la recepción oportuna de información sobre modificaciones en el régimen, un 29.63% está "de acuerdo", mientras que un 22.22% expresa estar "en desacuerdo". Por último, respecto a si la AFP explica de manera comprensible las nuevas reglas, un 25.93% indica estar "de acuerdo", pero un 24.07% señala estar "en desacuerdo". Estos resultados apuntan a la existencia de brechas significativas en la estrategia comunicacional de las AFP, que no logran transmitir de forma efectiva información crucial para sus usuarios en el contexto de la reforma pensional.

El análisis de las sugerencias para mejorar la comunicación de las AFP sobre la reforma pensional identifica nueve categorías principales. Los canales digitales y redes sociales constituyen la recomendación predominante (25.00%), reflejando la preferencia de los encuestados por recibir información a través de medios como WhatsApp, correo electrónico y plataformas digitales. Las sugerencias relacionadas con claridad y pedagogía ocupan el segundo lugar (17.86%), evidenciando la necesidad de explicaciones comprensibles y accesibles sobre aspectos técnicos de la reforma. Con idéntico porcentaje (17.86%) aparece la categoría "Otros", que agrupa recomendaciones diversas no clasificables en los demás grupos. La frecuencia y continuidad informativa representa el 8.93% de las sugerencias, seguida por tres categorías con igual proporción (7.14%): información personalizada, satisfacción actual (indicando usuarios conformes con la comunicación existente) y recomendaciones sobre contenido específico. Las sugerencias menos frecuentes incluyen comunicación en entornos empresariales o institucionales (5.36%) y uso de medios masivos tradicionales (3.57%), lo que sugiere una clara preferencia por estrategias comunicativas digitales, personalizadas y pedagógicas.

La dimensión de adaptabilidad organizacional muestra una percepción mixta sobre la capacidad de respuesta de las AFP ante la reforma pensional. En cuanto al conocimiento de los cambios que la AFP está realizando para ajustarse a la reforma, se observa una polarización, con un 27.78% "de acuerdo" y otro 27.78% "en desacuerdo", lo que indica una comunicación desigual o percepciones divergentes entre los usuarios (ver figura 4).

Figura 4

Resultados de la dimensión adaptabilidad organizacional



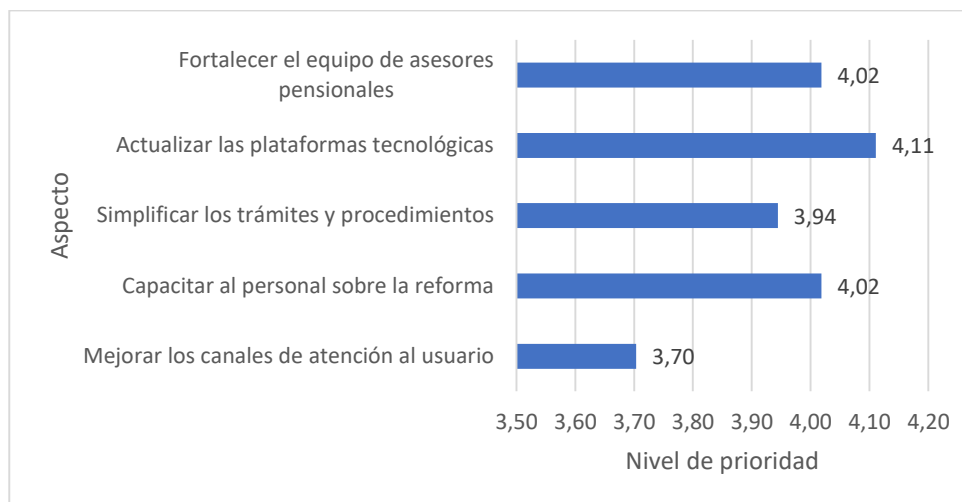
Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

La percepción sobre si la AFP tiene un plan claro para manejar la transición presenta resultados similares, con un 20.37% "de acuerdo" y un 24.07% "en desacuerdo", sugiriendo falta de transparencia o incertidumbre en la planificación estratégica comunicada. Respecto a la capacidad demostrada por la AFP para adaptarse a las nuevas regulaciones, un 27.78% está "de acuerdo", mientras que un 20.37% manifiesta estar "en desacuerdo". El ítem sobre la recepción de asesoría especializada acerca de cómo afectan los cambios a los usuarios muestra la evaluación más negativa, con un 29.63% "en desacuerdo", frente a un 25.93% "totalmente de acuerdo", lo que podría indicar que, aunque algunos usuarios reciben asesoría adecuada, existe un grupo importante que considera insuficiente el acompañamiento durante este periodo de transición.

El análisis de las prioridades identificadas por los encuestados para las AFP durante el período de transición muestra una clara jerarquía en las necesidades percibidas. La actualización de las plataformas tecnológicas emerge como el aspecto más prioritario, con una valoración de 4.11 sobre 5, lo que señala la importancia que los usuarios otorgan a la digitalización y modernización de los sistemas de gestión (ver figura 5).

Figura 5

Aspectos considerados prioritarios para la AFP durante la transición dentro de la reforma pensional



Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

En segundo lugar, con una puntuación idéntica de 4.02, se ubican tanto el fortalecimiento del equipo de asesores pensionales como la capacitación del personal sobre la reforma, evidenciando la necesidad de contar con recursos humanos especializados y actualizados. La simplificación de trámites y procedimientos alcanza una valoración de 3.94, posicionándose como el tercer aspecto en orden de importancia, indicando la existencia de obstáculos burocráticos que preocupan a los usuarios. Finalmente, la mejora de los canales de atención al usuario recibe la puntuación más baja, con 3.70, aunque sigue siendo valorada como prioritaria en términos absolutos. Esta distribución de prioridades sugiere que los encuestados valoran principalmente el acceso a tecnología moderna y el acompañamiento de personal calificado para navegar los cambios del sistema pensional.

El análisis de las respuestas adicionales sobre prioridades para las AFP durante la transición revela tres tendencias principales. Primero, una marcada necesidad de mejorar la comunicación, tanto en claridad como en accesibilidad de la información. Segundo, la importancia de la consistencia interna y actualización tecnológica en las organizaciones. Tercero, un énfasis en mejorar la relación directa con los usuarios mediante atención personalizada y mayor presencia institucional. Cabe destacar que un grupo significativo de encuestados no aportó sugerencias

adicionales, lo que podría indicar conformidad con las opciones previamente presentadas o falta de perspectivas complementarias sobre el tema.

El análisis de las medidas consideradas importantes para aumentar la confianza en el sistema pensional revela valoraciones notablemente altas en todos los aspectos evaluados. Los mejores rendimientos financieros se posicionan como la medida más valorada, con una puntuación de 4.52 sobre 5, lo que demuestra la centralidad que los usuarios otorgan al desempeño económico de sus ahorros pensionales (ver figura 6). En segundo lugar, con una puntuación idéntica de 4.48, se ubican tanto las garantías estatales sobre los ahorros pensionales como la mayor transparencia en el manejo de los recursos, evidenciando una doble preocupación por la seguridad de los fondos y la claridad en su administración.

Figura 6.
Medidas consideradas importantes para aumentar la confianza en el sistema pensional.



Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

La asesoría personalizada sobre la reforma alcanza un 4.41, posicionándose como la cuarta medida en orden de importancia, lo que indica la necesidad de un acompañamiento individualizado para comprender los cambios normativos. Por último, aunque con una valoración todavía muy alta de 4.39, los reportes más frecuentes sobre el estado de los aportes se ubican como la medida relativamente menos prioritaria. Estas puntuaciones, todas por encima de 4.30, reflejan un alto

nivel de exigencia de los usuarios hacia el sistema pensional en términos de rendimiento, seguridad, transparencia y comunicación.

En las respuestas adicionales sobre medidas para aumentar la confianza en el sistema se evidencia que la mayoría de encuestados no propuso alternativas más allá de las ya presentadas en el cuestionario principal, sugiriendo una adecuada cobertura de las expectativas en las opciones predefinidas. Las pocas sugerencias específicas se concentran en tres áreas clave: completar aspectos regulatorios pendientes, aumentar la transparencia financiera operativa y mejorar la accesibilidad de la información mediante capacitación y comunicación digital. Esta tendencia refuerza que los pilares de confianza para los usuarios se centran en la claridad normativa, la transparencia en la gestión de recursos y la facilidad para comprender la información proporcionada.

Percepciones de bienestar y seguridad pensional según características sociodemográficas

El análisis de los datos sobre el bienestar subjetivo pensional muestra patrones diferenciados según las variables sociodemográficas de los encuestados. En relación con la edad, se observa una tendencia no lineal, donde los grupos más jóvenes (18-25 años) presentan niveles más altos de bienestar subjetivo (3.20), mientras que las personas entre 56-65 años muestran el nivel más bajo (2.58). Resulta interesante que el grupo de 36-45 años también exhibe un bienestar relativamente bajo (2.65), posiblemente por encontrarse en una etapa de mayores responsabilidades económicas con preocupaciones crecientes sobre su jubilación.

En cuanto al género, las mujeres reportan un mayor bienestar subjetivo pensional (3.10) en comparación con los hombres (2.71), lo que podría requerir un análisis más profundo sobre los factores que generan esta diferencia. El estado en el sistema pensional muestra una clara progresión descendente, donde los cotizantes activos presentan mayor bienestar (2.91), seguidos por los cotizantes inactivos (2.55) y finalmente los pensionados (2.47), estos últimos con la valoración más baja, lo que sugiere posibles decepciones con las condiciones reales de jubilación.

Tabla 1*Bienestar subjetivo pensional promedio*

Variable sociodemográfica		Promedio bienestar subjetivo pensional
		Media
Edad	18 - 25 años	3,20
	26 -35 años	3,03
	36 - 45 años	2,65
	46 - 55 años	3,04
	56 - 65 años	2,58
Género	Masculino	2,71
	Femenino	3,10
Estado en el sistema pensional	Cotizante activo	2,91
	Cotizante inactivo	2,55
	Pensionado	2,47
Años cotizando al sistema de pensiones	0 - 5 años	2,40
	6 - 10 años	3,22
	11 - 15 años	2,53
	16 - 20 años	2,69
	21- 25 años	2,95
	Más de 25 años	2,80
Ingreso mensual en SMMLV	Menos de 2 SMMLV	2,60
	Entre 2 y 4 SMMLV	2,68
	Entre 4 y 6 SMMLV	3,48
	Más de 6 SMMLV	3,53
Nivel educativo	Secundaria	2,37
	Técnico/Tecnológico	2,60
	Universitario	3,17
	Posgrado	2,94

Nota. Cálculos a partir de las respuestas de los encuestados.

Los años cotizando al sistema revelan una relación no uniforme, destacando que quienes han cotizado entre 6-10 años muestran el mayor bienestar (3.22), mientras que el grupo con menor tiempo de cotización (0-5 años) presenta el nivel más bajo (2.40). El ingreso mensual muestra una correlación positiva clara: a mayor ingreso, mayor bienestar subjetivo pensional, con valores que van desde 2.60 para quienes ganan menos de 2 SMMLV hasta 3.53 para quienes ganan más de 6 SMMLV. Finalmente, respecto al nivel educativo, los universitarios muestran el mayor bienestar (3.17), mientras que las personas con educación secundaria presentan el menor (2.37), lo que podría relacionarse con el acceso a mejores condiciones laborales y mayor información sobre el sistema pensional entre quienes tienen mayor formación académica.

Estrategias de adaptación organizacional

El éxito empresarial exige una adaptación continua de la empresa a su entorno y depende en gran medida del tipo de estrategia adoptada por la empresa (Fuertes et al., 2020). La adaptación organizacional se conceptualiza como la toma de decisiones intencional emprendida por los miembros de la organización, que conduce a acciones observables que tienen como objetivo reducir la distancia entre una organización y sus entornos económicos e institucionales (Sarta et al., 2021). En este sentido, es un cambio intencional que se adopta para reducir la convergencia entre la organización y el entorno, lo cual implica que no todos los cambios son necesariamente adaptativos y no todas las estrategias adaptativas necesariamente aumentan el rendimiento organizacional.

La adaptación opera en tres niveles distintos de análisis (interno, de mercado e institucional) y estos niveles interactúan entre sí. *La adaptación interna* representa el grado en que las organizaciones alinean sus recursos, competencias, estructuras y objetivos (Baumann et al., 2019); *la adaptación al mercado* representa el grado en que la propuesta de valor de la organización responde a las demandas de su público principal, como los clientes de las organizaciones o los beneficiarios de las organizaciones sin fines de lucro (Helfat et al., 2009); y *la adaptación institucional* representa el alineamiento entre las organizaciones y las normas sociales en sus entornos institucionales, que puede manifestarse como conformidad, mimetismo o como la adopción —simbólica o no— de prácticas y modelos (Greenwood et al., 2010; Jourdan et al., 2017). Esta caracterización multinivel de la adaptación aclara la pregunta de "¿a qué se está adaptando la organización?" y facilita la posibilidad de que los niveles de análisis puedan condicionarse mutuamente (Sarta et al., 2021).

La formulación de estrategias de adaptación organizacional es un proceso sistemático que implica múltiples etapas críticas. Comienza con un análisis del entorno interno y externo de la organización, con el objetivo de identificar y priorizar los factores estratégicos clave. Luego en la segunda etapa se generan alternativas por medio de herramientas como la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Finalmente, en la tercera etapa, se evalúan objetivamente las alternativas estratégicas y seleccionan las estrategias más adecuadas que permita a la organización adaptarse efectivamente a su entorno competitivo (Fuertes et al., 2020). El objetivo es identificar la posición estratégica actual de la empresa, definir sus objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias que le permitan adaptarse efectivamente a los cambios del mercado.

Formulación de las estrategias

La formulación de las estrategias de adaptación organizacional se llevó a cabo por medio de un análisis inicial de factores internos y externos, la formulación de alternativas y la elección de las mismas.

Etapas 1. Factores internos y externos: La evaluación de factores internos y externos mostró una posición vulnerable de la AFP frente a la reforma pensional. El análisis interno arrojó una puntuación ponderada de 2.35, inferior al promedio de 2.5, evidenciando debilidades estructurales como la sobredimensión organizacional para el nuevo volumen de operaciones, deficiencias en comunicación sobre la reforma y ausencia de un plan claro para la transición. Las principales fortalezas identificadas fueron la experiencia en manejo de fondos para cotizantes de altos ingresos y la capacidad técnica para generar rendimientos. Por su parte, el análisis externo generó una puntuación de 1.99, también por debajo del promedio, con amenazas críticas como la reducción del 85% de los afiliados y la alta inseguridad de los cotizantes frente a la reforma, mientras que la principal oportunidad detectada fue la especialización en el segmento de altos ingresos.

Etapas 2. Formulación de alternativas estratégicas: La matriz DOFA permitió el diseño de veinte estrategias específicas, distribuidas en las cuatro categorías de análisis. Las estrategias FO aprovecharon la experiencia en clientes de alto valor para crear modelos premium de servicio y nuevos productos de inversión. Las estrategias DO propusieron soluciones como el rediseño organizacional y la transformación digital para superar las debilidades aprovechando oportunidades del entorno. Las estrategias FA utilizaron las fortalezas para contrarrestar amenazas mediante iniciativas de fidelización de clientes y comunicación efectiva. Las estrategias DA, de carácter defensivo, incluyeron planes de reestructuración escalonada y sistemas transparentes de reportes. Este análisis permitió la consolidación de cinco estrategias integrales: Transformación del Modelo de Servicio Premium, Transformación Digital Integral, Plan de Gestión de Transición, Programa de Transparencia y Comunicación, y Reestructuración Organizacional Adaptativa.

Etapas 3. Definición de las estrategias: La aplicación de la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM) determinó una jerarquización objetiva de las estrategias formuladas. La estrategia "Transformación del Modelo de Servicio Premium" obtuvo la puntuación más alta (5.91), estableciéndose como prioridad principal por su aprovechamiento

directo de fortalezas clave y su respuesta a las condiciones del mercado post-reforma. Le siguieron en orden de prioridad el "Plan de Gestión de Transición" (5.72), el "Programa de Transparencia y Comunicación" (5.78), la "Transformación Digital Integral" (5.40) y la "Reestructuración Organizacional Adaptativa" (4.81).

Estrategias de adaptación organizacional para la AFP

Fundamentado en el análisis de las percepciones de los usuarios de la AFP frente a la reforma pensional (Ley 2381 de 2024) y el análisis estratégico de factores internos, externos y alternativas, se establecen las siguientes estrategias que operan en los niveles interno, de mercado e institucional.

1. Estrategias de Adaptación Interna

1.1 Reestructuración Organizacional Adaptativa: Implementación de un redimensionamiento gradual de la estructura organizacional para adecuarla al nuevo volumen de operaciones, con atención a la retención del talento clave. Esta estrategia incluye la creación de unidades especializadas para el segmento de altos ingresos, la reorganización de departamentos operativos y la optimización de costos por usuario. El enfoque escalonado permitirá mantener la calidad del servicio durante la transición mientras se prepara la organización para el escenario post-reforma.

1.2 Transformación Digital Integral: Modernización tecnológica orientada a la eficiencia operativa y mejora de la experiencia del usuario, incluyendo la actualización de plataformas (priorizada con 4.11/5 por los encuestados), automatización de procesos y desarrollo de herramientas digitales personalizadas. Esta transformación busca reducir los costos operativos por usuario, simplificar trámites y procedimientos, y crear canales digitales que respondan a las nuevas necesidades de información de los cotizantes, especialmente durante la fase de transición de la reforma.

1.3 Programa de Capacitación y Gestión del Conocimiento: Desarrollo de un sistema integral para fortalecer las competencias del personal en aspectos técnicos de la reforma pensional, asesoría financiera especializada y atención al cliente durante periodos de cambio. Este programa incluye la generación de protocolos de respuesta estandarizados, repositorios de conocimiento

compartido y sesiones de formación periódicas para mantener al equipo actualizado sobre las implicaciones de la reforma en diferentes perfiles de cotizantes.

2. Estrategias de Adaptación al Mercado

2.1 Transformación del Modelo de Servicio Premium: Desarrollo de una propuesta de valor exclusiva para el segmento de cotizantes con ingresos superiores a 2.3 SMMLV, aprovechando la experiencia de la AFP en este nicho. Esta estrategia incluye la creación de productos de inversión complementarios, servicios de asesoría patrimonial integral y beneficios exclusivos para fidelizar a este segmento. El modelo se apoya en un enfoque de relación personalizada con ejecutivos especializados y en la generación de mejores rendimientos financieros, aspecto valorado con 4.52/5 por los encuestados.

2.2 Plan de Comunicación Estratégica Multicanal: Implementación de un sistema de comunicación segmentado y pedagógico que responda a las deficiencias identificadas en la transmisión de información sobre la reforma. Esta estrategia prioriza canales digitales y redes sociales (recomendados por el 25% de los encuestados), simplifica contenidos técnicos y personaliza mensajes según características demográficas. El plan incluye fases específicas de comunicación alineadas con el cronograma de implementación de la reforma, fortaleciendo la claridad informativa en momentos críticos de decisión para los cotizantes.

3. Estrategias de Adaptación Institucional

3.1 Plan de Gestión de Transición: Establecimiento de un sistema integral para administrar el proceso de transferencia de cotizantes a Colpensiones, minimizando impactos negativos en la experiencia del cliente y la reputación organizacional. Este plan comprende la creación de un comité interdisciplinario de transición, protocolos detallados para la transferencia de información, mecanismos de coordinación con Colpensiones y servicios de asesoría especializados para cotizantes en proceso de traslado. La estrategia busca convertir este periodo crítico en una oportunidad para demostrar el compromiso de la AFP con todos sus usuarios.

3.2 Programa de Transparencia y Rendición de Cuentas: Implementación de mecanismos para aumentar la visibilidad y comprensión del manejo de los fondos pensionales, respondiendo a la desconfianza identificada entre los cotizantes. Esta estrategia contempla la generación de reportes periódicos sobre rendimientos, la simplificación de extractos, la creación de herramientas

digitales para seguimiento de aportes y la implementación de un observatorio regulatorio para anticipar y comunicar oportunamente cambios normativos. El programa busca establecer un estándar de transparencia que mejore la percepción del fondo privado y fortalezca la confianza durante la transición.

3.3 Alianzas Estratégicas Interinstitucionales: Desarrollo de acuerdos de colaboración con entidades clave del sistema pensional para facilitar la adaptación al nuevo entorno. Esta estrategia incluye convenios con Colpensiones para estandarizar procesos de transferencia, alianzas con centros académicos para investigación aplicada sobre el impacto de la reforma, y acuerdos con gremios empresariales para mejorar la comunicación con cotizantes activos. Estas alianzas permitirán a la AFP posicionarse como un actor comprometido con la transición ordenada hacia el nuevo sistema multipilar.

Conclusiones

El estudio realizado evidencia que la reforma pensional colombiana (Ley 2381 de 2024) ha generado un entorno de incertidumbre y preocupación entre los cotizantes y pensionados de la AFP analizada. En relación con el primer objetivo específico, las principales inquietudes de cotizantes y pensionados se concentran en aspectos como la falta de claridad sobre las nuevas reglas, el monto futuro de las pensiones y la edad de jubilación, lo que demuestra la necesidad de estrategias de comunicación más efectivas y transparentes por parte de estas entidades.

Respecto al segundo objetivo, las diferencias en las percepciones según variables sociodemográficas indican que los grupos más vulnerables a la inseguridad pensional son los adultos mayores, los pensionados actuales, las personas con menor tiempo de cotización y aquellas con menores ingresos y nivel educativo. Este hallazgo señala la importancia de implementar enfoques diferenciados en la comunicación y atención a los usuarios de la AFP, priorizando el acompañamiento a los segmentos más propensos a experimentar inseguridad frente a los cambios del sistema.

En cuanto al tercer objetivo específico, las estrategias de adaptación organizacional propuestas para las AFP buscan responder a las necesidades y expectativas identificadas, transformando los desafíos del nuevo marco pensional en oportunidades para consolidar un modelo de servicio especializado y eficiente. La implementación de estas estrategias en los niveles interno, de mercado e institucional permitirá a las AFP no solo sobrevivir en el nuevo entorno

competitivo con una operación reducida al 15% de los cotizantes actuales, sino también fortalecer su posicionamiento en el segmento de altos ingresos, mientras contribuyen a una transición ordenada que minimice el impacto negativo en la percepción de bienestar pensional de sus usuarios.

La metodología empleada, particularmente la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (QSPM), permitió priorizar objetivamente las estrategias, identificando la "Transformación del Modelo de Servicio Premium" como prioritaria (5.91/7). Las estrategias formuladas en los niveles interno, de mercado e institucional permitirán a las AFP adaptarse al nuevo entorno donde gestionarán solo el 15% de los cotizantes actuales.

En el emergente escenario competitivo, las AFP que implementen estrategias innovadoras de marketing digital basadas en neuromarketing y storytelling tendrán ventajas significativas al establecer conexiones emocionales con los usuarios y simplificar conceptos financieros complejos. La personalización mediante análisis avanzado de datos también constituirá un factor diferenciador clave.

El contexto sociopolítico colombiano y las tendencias económicas globales añaden complejidad a la implementación de estas estrategias. La polarización política representa un desafío comunicacional, mientras que factores macroeconómicos como la inflación persistente, tensiones geopolíticas y la transición energética impactarán la capacidad de las AFP para generar los rendimientos esperados por sus cotizantes (valorados con 4.52/5).

El envejecimiento poblacional de Colombia incrementa la relevancia de la educación financiera, ofreciendo a las AFP una oportunidad para posicionarse como educadoras mientras construyen relaciones de confianza con sus usuarios. Futuras investigaciones deberían ampliar la muestra geográficamente, realizar estudios longitudinales durante la implementación de la reforma y comparar las estrategias adoptadas por distintas AFP.

Referencias

- Amador, M. (2017). Reflexiones sobre una futura reforma de pensiones: ¿cambios paramétricos, sistemas de pilares o programa integral de protección para la vejez? *Páginas de Seguridad Social*, 1(1), 61-91. <https://doi.org/10.18601/25390406.n1.03>
- Angelici, M., Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., Rossi, M. C., & Villosio, C. (2022). Pension information and women's awareness. *The Journal of the Economics of Ageing*, 23, 100396. <https://doi.org/10.1016/j.jeoa.2022.100396>
- Bando, R., Galiani, S., & Gertler, P. (2022). Another brick on the wall: On the effects of non-contributory pensions on material and subjective well being. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 195, 16-26. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.12.029>
- Baumann, O., Eggers, J. P., & Stieglitz, N. (2019). Colleagues and Competitors: How Internal Social Comparisons Shape Organizational Search and Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 64(2), 275-309. <https://doi.org/10.1177/0001839218766310>
- Blanco, O. A. (2025). El Nuevo Sistema Integral de Pensiones de Colombia. *Revista Trabalho, Direito e Justiça*, 3(1), e112-e112. <https://doi.org/10.37497/RevistaTDJ.TRT9PR.3.2025.112>
- CEPAL. (2023). *Fortalecimiento de los sistemas de pensiones con la seguridad social y la sostenibilidad en el centro: Elementos para la discusión de reformas previsionales en América Latina a partir de la experiencia comparada*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48774-fortalecimiento-sistemas-pensiones-la-seguridad-social-la-sostenibilidad-centro>
- Clavijo, S. (2024). *Fiscal and Labor effects of the Pension Reform in Colombia (2024-2100)* (SSRN Scholarly Paper 4873391). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4873391>
- Delgado, P. (2025). *Ahorro pensional de colombianos en AFP ganó \$250.000 millones a marzo pese a volatilidad de mercados*. MSN. <https://www.msn.com/es-co/dinero/other/ahorro-pensional-de-colombianos-en-afp-gan%C3%B3-250-000-millones-a-marzo-pese-a-volatilidad-de-mercados/ar-AA1Dpmsp?ocid=BingNewsSerp>

- Escobar, M. (2024). *Reforma pensional multipilar en Colombia: Un análisis a partir de los principios pensionales y experiencias latinoamericanas* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/86246>
- Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J. (2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *Journal of Engineering*, 2020(1), 6253013. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
- Gómez, C., Zavala, G., Ganga, C., Rojas, W., Álvarez, R., & Salas, S. (2016). Jubilación en Chile: Vivencias y percepciones de mujeres jubiladas por el sistema privado de pensiones. *Psicoperspectivas*, 15(3), 112-122. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue3-fulltext-825>
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X., & Lorente, J. C. (2010). The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science*, 21(2), 521-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>
- Guzmán, A. M., & Polania, S. A. (2019). *Análisis del modelo de pilares y su posible implementación en el sistema pensional colombiano* [Tesis de Grado, Universidad Libre]. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18731>
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.
- Hyde, M., Dixon, J., & Drover, G. (2007). Assessing the Capacity of Pension Institutions to Build and Sustain Trust: A Multidimensional Conceptual Framework. *Journal of Social Policy*, 36(3), 457-475. <https://doi.org/10.1017/S0047279407001043>
- Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. H. (2017). The Price of Admission: Organizational Deference as Strategic Behavior. *American Journal of Sociology*, 123(1), 232-275. <https://doi.org/10.1086/692248>
- Marx, I., Nolan, B., & Olivera, J. (2015). The Welfare State and Anti-Poverty Policy in Rich Countries'. En A. Atkinson & F. Bourguignon (Eds.), *Handbook of Income Distribution* (pp. 2063-2140). Elsevier.
- Monterrosa, H. (2020). *Las AFP vuelven a liderar la compra neta de acciones en la Bolsa de Valores con \$380.465 millones*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/finanzas/las-afp-vuelven-a-liderar-la-compra-neta-de-acciones-en-la-bolsa-con-380-465-millones-3043561>

- Mosquera, H. J., Arenas, M. Y., & Quiceno, C. J. (2017). *La problemática de las pensiones en Colombia Colpensiones frente a fondos privados un estudio de caso de la percepción de los empleados del Tecnológico de Antioquia* [Tesis de Grado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/315>
- Olivera, J., & Ponomarenko, V. (2017). Pension Insecurity and Wellbeing in Europe. *Journal of Social Policy*, 46(3), 517-542. <https://doi.org/10.1017/S0047279416000787>
- Orjuela, A., Tellez, G. Y., Urueña, V., Bustillo, L. C., Barreto, D. C., Parra, A. A., & Pedraza, D. E. (2024). *Propuesta metodológica para el diseño de un Plan de Formación en Colpensiones sobre la Reforma Pensional en Colombia* [Tesis de Especialización, Universidad EAN]. <http://hdl.handle.net/10882/14132>
- Otero, D. (2024). Luces y sombras de la reforma pensional colombiana. *Observatorio de Financiamiento para el Desarrollo*, 7, Article 7.
- Pérez, L. F., & Lozano, J. P. (2024). *Reforma pensional en Colombia: Pilares, transición y fortalecimiento para la equidad* [Tesis de Maestría, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/12144>
- Pulido, E. (2018). *Análisis de las causas del alto grado de insatisfacción de los afiliados con el servicio prestado en la oficina del fondo de pensiones y cesantías porvenir de Soacha por parte de los funcionarios* [Tesis de grado, Universidad La Gran Colombia]. <https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/2211>
- Robles, A. E. (2021). *Hacia un Sistema Multipilar en Colombia, Reflexiones en Torno a la Política de Vejez* [Tesis de Grado, Universidad Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/34430>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

- Van Bree, J. (2021). What Are the Triggers for Organization Design? En J. Van Bree (Ed.), *Organization Design: Frameworks, Principles, and Approaches* (pp. 29-47). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78679-3_3
- Villar, L., Forero, D., & Becerra, A. (2015). Colombia: Una mirada desde la visión multipilar. En R. Acuña (Ed.), *Cómo fortalecer los sistemas de pensiones latinoamericanos: Experiencias, lecciones y propuestas* (pp. 177-240). SURA Asset Management. <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/2951>
- Yen, W.-T. (2018). Pension Plans and Retirement Insecurity. *Ageing International*, 43(4), 438-463. <https://doi.org/10.1007/s12126-018-9326-x>