

TRABAJO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL



DAVID SANTIAGO ESPITIA SAENZ

PILAR MARCELA GONZALEZ MARTINEZ

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO

BOGOTÁ D.C.

Diciembre 2023



Agradecimientos

Quiero agradecerle a la Universidad Jorge Tadeo Lozano por cuatro años maravillosos en los que crecí, aprendí y me divertí. Conocí a personas increíbles y viví momentos que espero no olvidar, quiero agradecer a todos ellos por ser una parte pequeña pero importante de mi vida. Agradezco, por supuesto, a los profesores que no tuvieron reparo en enseñarme a mí y a mis compañeros todo lo que sabían, siempre con la mejor disposición. Quiero hacer una mención a los profesores John Jairo Gil, Juan Carlos Marín y Gustavo Adolfo Posada, con quienes tuve el privilegio de ver clase. Además, no puedo dejar de mencionar a Julieth Lorena Cardona, quien fue mi principal mentora durante las prácticas empresariales en Colfondos. Por último y más importante, quiero de todo corazón agradecer a mi familia, Jorge y Francisco Arenas, quienes me han apoyado desde el primer momento y financiaron mis estudios. Espero poder retribuirlos en el futuro. Los quiero mucho.

Resumen

Este documento, parte de los requisitos para la graduación de David Santiago Espitia Saenz, aborda su experiencia como practicante en Colfondos S.A. durante seis meses. El enfoque está en explorar la historia, cultura y operaciones de la empresa. El objetivo es analizar críticamente la organización, abordando aspectos internos y externos. Se presentarán la historia, misión y visión de Colfondos, seguido de un análisis DOFA y un plan de mejora propuesto por el estudiante. El trabajo concluye con comentarios finales que resumen las observaciones y recomendaciones.

Abstract

This document, part of the graduation requirements for David Santiago Espitia Saenz, delves into his experience as an intern at Colfondos S.A. for six months. The focus is on exploring the history, culture, and operations of the company. The objective is to critically analyze the organization, addressing internal and external aspects. The document will present the history, mission, and vision of Colfondos, followed by a SWOT analysis and an improvement plan proposed by the student. The work concludes with final comments summarizing observations and recommendations.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. Presentación de la empresa	7
2.1. Análisis Misión y Visión	9
2.2. Principios y Valores institucionales	12
2.3. Portafolio de Servicios y proceso de mercadeo	14
3. Características del Cargo del Practicante.....	16
3.1. Organigrama de la organización	19
3.2. Descripción del área y equipo de trabajo	20
4. Proceso de Ubicación Laboral	21
5. Análisis del entorno empresarial.....	27
5.1. Clientes	27
5.2. Proveedores.....	27
5.3. Competencia.....	29
5.4. Entes Reguladores	30
5.5. Grupos de Presión.....	32
5.6. Matriz PESTEL	32
6. Cultura Organizacional	36
7. Matriz DOFA.....	43
8. Plan de Mejora.....	44
9. Conclusiones y comentarios finales	46
BIBLIOGRAFÍA.....	49

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento es lo que se conoce como “Trabajo de Formación empresarial”, el cual constituye uno de los requisitos de grado del estudiante identificado como DAVID SANTIAGO ESPITIA SAENZ. Este trabajo actúa como complemento de una labor, que consiste en la prestación de servicios profesionales por parte del estudiante a una empresa de su elección a cambio de una remuneración económica. Esta labor deberá ser efectiva durante un periodo de seis meses, en los cuales el estudiante va a describir a detalle su labor dentro de la organización, desde un punto de vista crítico y analítico.

La empresa escogida por el estudiante es COLFONDOS S.A, de la cual se hablará a detalle a lo largo del presente documento. Durante el informe se referirá a la persona que realiza el trabajo como EL PRACTICANTE, EL APRENDIZ, o simplemente, EL ESTUDIANTE. Por otro lado, a la empresa en la que dicho sujeto prestará sus servicios será enunciada simplemente como COLFONDOS.

Este trabajo persigue como objetivo que el lector conozca a profundidad a la empresa COLFONDOS y el papel que desempeña el practicante dentro de ella. En el caso de la organización es menester ahondar en temas como su historia, su cultura, sus dirigentes y objetivos actuales. Asimismo, también es importante explorar factores psicológicos y comportamentales del aprendiz, como sus motivaciones, anhelos, hábitos y actitud frente a nuevos retos a los que se enfrentara en el mundo laboral colombiano.

La primera parte de este trabajo se enfocará principalmente en conocer la organización elegida por el practicante para comenzar con su formación empresarial, en ella

se planea realizar una presentación general de la organización, que explora un poco de su historia, su misión y visión actual. Posteriormente, se explicará el proceso de selección que derivó en la contratación del practicante por parte de COLFONDOS. Una vez se haya abarcadas las generalidades, se podrá comenzar a realizar un análisis sistemático de la organización, teniendo en cuenta tanto el interior de la compañía como los factores externos que afectan directa o indirectamente sus operaciones. Por último, se hará especial hincapié en la cultura y clima laboral que se perciben dentro de la empresa, a fin de detectar posibles oportunidades de mejora que deriven en un mejor alcance de los resultados.

La segunda, por su parte, se centrará en analizar los aspectos internos y externos de la organización que pueden favorecer o desfavorecer su desarrollo en el mercado. Partiendo de una matriz DOFA, se realizará un plan de mejora para la empresa planteada desde la percepción y experiencia del estudiante, para finalmente concluir con sus respectivos comentarios finales.

2. Presentación de la empresa

La empresa en que el aprendiz realizara sus prácticas universitarias es conocida como COLFONDOS S.A, y será enunciada de la misma manera a lo largo del presente proyecto escrito. COLFONDOS S.A es un fondo de pensiones y cesantías de carácter privado. Lo anterior quiere decir que es una empresa de naturaleza **financiera**, la cual administra fondos de inversión en los que sus afiliados cotizan sus aportes a pensión y cesantías, con la esperanza de retirar esos fondos algún día. En el primer caso, estos fondos se pueden retirar con ocasión de jubilación o incapacidad parcial o total. Mientras que, para el caso de las cesantías, estas se pueden retirar al entrar en situación de cesante (desempleado) o para reinversión en educación o mejora de vivienda.

COLFONDOS S.A es una AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) creada en el año 1991, y a lo largo de su historia ha experimentado varios cambios con respecto a su propiedad. En el año 2000 fue adquirida por el Grupo Aval, uno de los conglomerados financieros más grandes del país. En 2013, paso a manos del grupo Scotiabank Colpatría, pero no fue sino hasta el 2019 que la compañía fue adquirida por su actual dueño: el grupo extranjero HABITAT, el cual comenzó como una AFP en su país natal, Chile. Esta fue fundada a comienzos de la década de los ochenta, por lo que se puede deducir que tiene mucha más experiencia que COLFONDOS frente al negocio de las AFP.

Después de un exitoso paso por el mercado peruano, HABITAT entra al mercado colombiano con fuerza, adquiriendo una de las AFP más grandes del país. Desde su relativamente reciente cambio de dueño, COLFONDOS ha tenido que superar dificultades generalmente asociadas a su entorno, siendo la pandemia de Covid-19 la más evidente. No obstante, COLFONDOS sigue posicionada como una de las AFP más grandes y reconocidas

de Colombia, y en la actualidad se encuentra a la espera de la posible reforma pensional que propone el gobierno actual.

COLFONDOS tiene varias sucursales a lo largo del territorio nacional. En Bogotá existen 3 sedes operativas, en donde se brinda los servicios de atención y asesoramiento a los clientes. La primera está ubicada en la localidad de Chapinero, específicamente en la Calle 53 con Caracas; la segunda se puede encontrar en la localidad de Puente Aranda, sobre la avenida Las Américas; y la última se puede encontrar fácilmente en el centro comercial Cafam Floresta. Por otro lado, en COLFONDOS existen sedes netamente administrativas, que se dedican únicamente a manejar recursos y dirigir el rumbo de la organización. La sede principal de la empresa se encuentra en Bogotá sobre la Calle 67, a la altura de la Carrera séptima. En esta sede, el practicante estará realizando su trabajo de formación empresarial.

La persona a la que el practicante encuentra como jefe directo es Johnatan García, un administrador de empresas con una trayectoria de más de 20 años en la empresa. Curiosamente, inició su carrera en COLFONDOS como practicante. Esto denota sus cualidades personales, que hoy lo posicionan como director del área de Contabilidad e Impuestos, como también las oportunidades que ofrece COLFONDOS en pro del crecimiento laboral y personal de sus trabajadores.

Sin embargo, se debe hacer una distinción importante, necesaria para comprender el grado de subordinación del practicante. Para entender esto, se debe conocer la historia del área de Contabilidad e Impuestos con los aprendices universitarios. A mediados de año 2022, el área contable de la empresa solicitó encarecidamente un espacio para un nuevo trabajador dentro de los procesos, en aras de subsanar una sobrecarga sobre los empleados que se encontraban en planta en aquel momento. La directiva se mostró negativa frente a la propuesta de Johnatan, pero si le confirió el permiso de contratar un practicante, a fin de

amortiguar los costos que conlleva contratar a un nuevo trabajador. Siendo así, el segundo semestre de 2022 ingreso el primer aprendiz universitario al área de CeI.

Después de una salida sin pena ni gloria, llego su reemplazo al departamento, una mujer llamada Angela. Inteligente e increíblemente responsable, atributos que le hicieron ganarse el puesto en aquel departamento, en donde continua hasta el día de hoy. Allí es donde entra el autor de este trabajo, Santiago. Santiago es un chico entusiasta y competitivo, pero que tiene un gran reto: probarse a sí mismo que es capaz de destacarse en un ambiente laboral.

Todo este preámbulo es para presentar al Auxiliar de Impuestos y mentor de estos tres aprendices. Esta es pieza clave del aprendizaje del estudiante actual, pues con asertividad y paciencia es capaz de explicar los procesos que estarán a cargo de los practicantes. Por este mismo motivo, Lorena se convierte en el jefe directo al cual el practicante responde, a pesar de hacer parte de la estructura informal de la organización.

Para resumir, Johnatan es quien toma las decisiones en el área y por lo tanto quien decide el ingreso y funciones de los nuevos aprendices universitarios. Sin embargo, necesita nutrirse de la información suministrada por Lorena sobre sus apreciaciones, ya que es quien acompaña cada etapa del proceso de su formación empresarial. Para información adicional de ambas personas a cargo, véase el *anexo 1*.

Anexo 1

JEFES DIRECTOS DEL PRACTICANTE			
NOMBRE	CARGO	CORREO	TELEFONO
Julieth Lorena Cardona	Auxiliar de Impuestos	jcardona@colfondos.com.co	321 9152938
Johnatan Garcia Buitrago	Director de Contabilidad e Impuestos	jgarcia@colfondos.com.co	311 5121472

2.1. Análisis Misión y Visión

Misión

Los criterios para construir una buena misión y visión de una empresa pueden variar según el autor. Por ejemplo, Simón Sinek (2009), dice que una misión debe ser Inspiradora y motivadora, basada en el propósito, clara y concisa, específica pero amplia, relevante para todas las partes interesadas (*stakeholders*), duradera, guía para la toma de decisiones. Michael Porter (1979), por su lado, defiende que la misión de una organización es clave para su éxito, y debe reunir características como: Enfoque en el valor añadido, estrategia y posicionamiento claro, identificación de mercado objetivo, enfoque en fortalezas y ventajas competitivas, adaptabilidad a largo plazo, creación de valor. O también está la valoración de John Kotter (1996), que sostiene que tanto la visión como la misión deben tener un enfoque en los valores y cultura de la empresa, además de imprimir lo que llama un liderazgo visible.

Misión propuesta por COLFONDOS, tomada de su página web: *“En Colfondos apoyamos a los colombianos a construir y hacer realidad sus metas en la vida, por eso somos expertos en crear soluciones financieras rentables y personalizadas.”* (Colfondos, 2019)

Según los anteriores criterios, sería prudente decir que la misión que propone COLFONDOS en su página web es incompleta, puesto que olvida características importantes de una buena misión según estos autores. ¿Por ejemplo, estar basada en el propósito y la respuesta al “Por qué?” de la que habla Sinek. Tampoco está orientada hacia todas las partes involucradas, y carece de una propuesta de valor que los diferencie de su competencia. Por este motivo, se propone hacer la siguiente corrección a la misión actual de la empresa:

“Desde COLFONDOS velamos por el bienestar financiero de los colombianos a lo largo de su vida laboral y al momento de su jubilación. A través de una gestión prudente y

eficiente de los fondos, proporcionamos servicios y productos que optimizan sus ahorros, garantizando la seguridad y el crecimiento de sus inversiones. Trabajamos de la mano con nuestros afiliados para educarlos, asesorarlos y empoderarlos en la planificación de su futuro financiero, asegurando que cada persona pueda disfrutar de una jubilación digna y sin preocupaciones."

Fuente: Autoría propia

Visión

Jim Collins (2001), argumenta que una visión perfecta debe reunir las siguientes características: esta debe ser clara y específica, inspiradora y audaz, difícil de lograr pero alcanzable, ligada a los valores y competencias centrales, medible y alineada con la estrategia. Con esto en mente, véase la versión oficial de COLFONDOS:

Visión propuesta por COLFONDOS, tomada de su página web: *“Queremos ser la empresa de servicios financieros que entregue la mejor opción en asesoría, ahorro e inversión para nuestros afiliados.”* (Colfondos, 2019)

Al igual que la misión, es posible afirmar que la visión carece de elementos importantes que la alejan de ser perfecta. En este caso, hace falta una meta fija a la cual apunte la organización, y por consecuente, la manera en la que van a llegar a dicho objetivo. Por este motivo, se permite hacer la siguiente propuesta de reemplazo a la visión actual:

"En los próximos 10 años, nos visualizamos como la entidad de Administración de Fondos de Pensiones con más afiliados en el país y una de las mejor posicionadas en América Latina. Esto a través de su compromiso con la seguridad financiera de sus

afiliados y su excelencia en la gestión de inversiones, liderando el camino hacia un futuro de jubilación digna y generación de empleo para los colombianos"

Fuente: Autoría propia

2.2. Principios y Valores institucionales

Los principios y valores de COLFONDOS se pueden encontrar fácilmente desde su portal oficial. Véase Anexo 2.

Anexo 2.



Recuperado de: www.colfondos.com.co

De lo anterior, sería sencillo deducir que los principios y valores de COLFONDOS están alineadas con la misión y visión que proponen, y aunque no es del todo erróneo, hay información que se está dejando de lado. Muchos autores están de acuerdo en que los principios y valores de la organización deben estar alineadas con su misión y visión. Esto deriva en que, si uno de las dos está mal, la otra inevitablemente también lo estará.

Con esto en mente, es válido traer a colación conceptos fundamentales en una empresa de este tipo y de cualquier otro: La innovación y la Responsabilidad Social

Empresarial. Si COLFONDOS desea cumplir con la misión y visión que plantea, a fin de seguir creciendo en este y en otros mercados, necesita implementar estos dos conceptos a sus principios y valores. En un mundo que cada vez premia más el valor agregado, la empresa que no apropie estos conceptos está destinada al fracaso, o en el mejor de los casos, al estancamiento.

En COLFONDOS hace falta más espacios para la socialización y apropiación de los valores de la empresa (esto incluye principios, misión, visión y cultura organizacional), pues son temas que rara vez se tocan en la organización. En general, se ha hecho evidente que los empleados y colaboradores de COLFONDOS se sienten en su mayoría orgullosos de pertenecer a la compañía. No obstante, están poco o nada enterados de cuáles son los objetivos, estrategias y valores de la empresa. Independientemente del motivo, las acciones de COLFONDOS para combatir este problema ya se están haciendo ver. De esto se hablará en profundidad más adelante.

Estrechamente vinculado con el punto anterior, se confirma la falta de empeño tanto por parte de los empleados como de los directivos en aclarar la visión estratégica de la empresa. En los niveles más altos de la organización, es decir, desde la perspectiva de los directores de las áreas hacia arriba en la jerarquía, se puede observar que las personas, al asumir mayores responsabilidades y estar obligadas a tomar decisiones, necesitan estar más informadas acerca de la dirección que la empresa está tomando y su papel dentro de ese amplio plan estratégico.

Por otro lado, en los niveles más operativos de la compañía, los empleados suelen estar desconectados del plan estratégico de la empresa y están más enfocados en llevar a cabo sus tareas diarias. Aunque esta situación es comprensible, plantea un problema significativo para la organización, ya que sus colaboradores carecen de conocimiento e

interés en comprender la dirección que la empresa pretende seguir. Como resultado, no dirigen sus esfuerzos de manera óptima.

Por palabras del Director del departamento de CeI, Johnatan: “Las personas ya no conocen el negocio”. Esto indica del nivel de ignorancia generalizada en la compañía sobre el negocio de los fondos de pensiones y cesantías, así como el macroentorno que afecta directamente al alcancé de objetivos de cada una de las áreas.

2.3. Portafolio de Servicios y proceso de mercadeo

COLFONDOS ofrece principalmente tres servicios:

1. **Fondo de ahorro de pensión obligatoria:** Fondo de ahorro individual en la que una persona natural destina mensualmente una parte de su salario para retirarlo en caso de jubilación o invalidez total o parcial. De carácter privado amparado bajo el régimen RAIS (Régimen de Ahorro individual con Solidaridad)
2. **Fondos de inversión de pensión voluntaria:** Recomendados para personas que ganen desde 6 SMMLV. Fondos en los que una persona natural puede invertir su dinero de manera voluntaria en aras de una rentabilidad. COLFONDOS administra un total de 5 de estos fondos de inversión: Conservador, Moderado, Mayor Riesgo, *Class Inversión* y Retiro Programado. Cada persona es libre de elegir en cual de estos quiere depositar su dinero.
3. **Fondo de ahorro de Cesantías:** Fondo de ahorro individual en donde una persona destina mensualmente una parte de su salario para retirarlo en

caso de perder su empleo o si deseara reinvertir el dinero en mejora de vivienda o educación.

Además de ello, COLFONDOS ofrece asesorías personalizadas para que las personas se eduquen acerca de su situación laboral, a fin de orientarlos hacia la mejor decisión financiera.

COLFONDOS no es una compañía que se caracterice por hacer grandes inversiones en publicidad. Por lo general, su captación de clientes es desacelerada, al igual que en los otros fondos de pensiones. Para captar nuevos clientes, COLFONDOS ofrece asesorías dobles de manera completamente gratuita con el objetivo de realzar sus fortalezas frente a otras AFP tanto de régimen público como privado. Una vez capta un nuevo cliente, COLFONDOS hace un especial énfasis en la retención y fidelización del mismo, esto a través de un acompañamiento continuo de cada caso particular.

3. Características del Cargo del Practicante

El practicante tiene un horario laboral de lunes a viernes de ocho de la mañana a cinco de la tarde (8am-5pm). Esta jornada de nueve horas se divide en 8 horas netas de trabajo y una hora de almuerzo. Esta última puede ser administrada por él a voluntad. Esto quiere decir que puede salir a cualquier hora a almorzar a lo largo de la tarde, siempre y cuando respete esa única hora de almuerzo.

Desde que entró a la organización, nunca le han llamado la atención con respecto a este tema, ya que este ha sido muy responsable con su horario laboral, llegando puntal tanto de la hora de almuerzo, como al inicio de la jornada. Cabe resaltar que la exigencia en el cumplimiento depende del jefe a cargo del área. En el caso de CeI, las personas que trabajan allí son lo suficientemente responsables y autónomos como para que no exista necesidad de imponer un control estricto sobre ellos. No obstante, el aprendiz de impuestos ha podido ver de primera mano cómo existen otras áreas en las que las personas llegan tarde, o se toman dos horas de almuerzo. No obstante, es extraordinario ver represalias directas por parte de la empresa ante situaciones como está. Concluyendo, está dentro de la libertad y autonomía de cada individuo respetar o no el horario laboral, así como el director del área está en libertad de imponer o no un llamado de atención.

El cargo oficial que desempeña el aprendiz es: Aprendiz de contabilidad e impuestos. Aunque realiza algunas funciones que competen únicamente a contabilidad, la mayoría de sus esfuerzos están volcados hacia actividades relacionadas con los impuestos de la empresa.

Por el lado del área contable, este tiene la función de descargar los pagos realizados por COLFONDOS el día anterior por concepto de siniestros (incapacidades, auxilios

funerarios, honorarios de junta, entre otros). Esto lo hace directamente desde la página de Scotiabank Colpatria, aliado de la empresa. Una vez descargados, son enviados a las áreas que lo requieran vía correo electrónico. Esta es una labor diaria, la cual consume aproximadamente una hora de la jornada. La manualidad hace de esta labor un trabajo tedioso y repetitivo, pero uno el cual el practicante ha abrazado con responsabilidad y ha convertido en parte de su rutina.

Por otro lado, está el área de impuestos, en la cual el practicante desempeña funciones diarias, como la expedición y envío de certificados de retenciones a proveedores y administración del buzón corporativo de impuestos. Más allá de esas labores diarias, existen actividades que se deben realizar según el requerimiento del área y el momento del mes en el que se encuentren. Por ejemplo, a comienzos de mes, la primera tarea asignada por defecto al aprendiz en turno es un proceso llamado RADIAN, un requisito instaurado por la DIAN que tiene como fin hacer una trazabilidad a las facturas generadas a nombre de la empresa. El principal problema con este proceso (y con varios procesos del área de impuestos) es la manualidad, ya que el proveedor tecnológico contratado por COLFONDOS solo permite realizar esta tarea tomando cada factura de manera individual. Para dimensionar mejor la tarea, es importante remarcar que cada mes llegan alrededor de 500 facturas a nombre de COLFONDOS, y cada proceso de RADIAN le toma al practicante aproximadamente un minuto. Esto aunado a que cada mes se debe revisar las facturas que no se encontraban contables en meses anteriores, convierten al proceso de RADIAN en uno de los más demandantes en cuestión de tiempo. Este proceso difícilmente puede ser optimizado por una sola persona, considerando que el individuo que lo realiza depende de las herramientas tecnológicas que le provea la empresa.

Paralelo a RADIAN, se debe adelantar un archivo de Excel en donde hace seguimiento a todos los gastos de la empresa, y se los clasifica según su tipo, valor,

retenciones practicadas, entre un millar de cosas que convierten a este proceso en el más desgastante, agobiante y tedioso que se debe adelantar.

Poniendo la cara más amable de las funciones del aprendiz, están las declaraciones tributarias de la empresa. Esta es la actividad favorita del practicante por su exigencia mental y la amplia gama de conocimientos tributarios que requiere. Estas se practican de manera mensual y bimensual dependiendo de la ciudad. Mensual para Bucaramanga y Barranquilla, bimensual para el resto de las ciudades en donde tiene presencial la empresa. Esta actividad es indispensable para la empresa, puesto que el incumplimiento de estas presentaciones podría incurrir en sanciones millonarias para la misma. El sentido de urgencia e importancia hacen de este proceso algo emocionante y divertido de realizar.

En los últimos días del mes, se debe programar el calendario de impuestos a través de la herramienta de Outlook, a fin de que las personas estén al tanto de los vencimientos de los impuestos a presentar durante el mes siguiente, y sus respectivas fechas de elaboración. Una vez hecho esto, el practicante tiene la tarea de rellenar un formato de cumplimiento del área, lo que se conoce como KPIs. En dicho proceso se reconocen los impuestos que se debían presentar en ese mes y en contraposición, cuantos de ellos fueron presentados debidamente. Las cifras son presentadas a la dirección de la vicepresidencia como sustento en caso de pedir un aumento de sueldo, además de tener control sobre las declaraciones presentadas mes a mes.

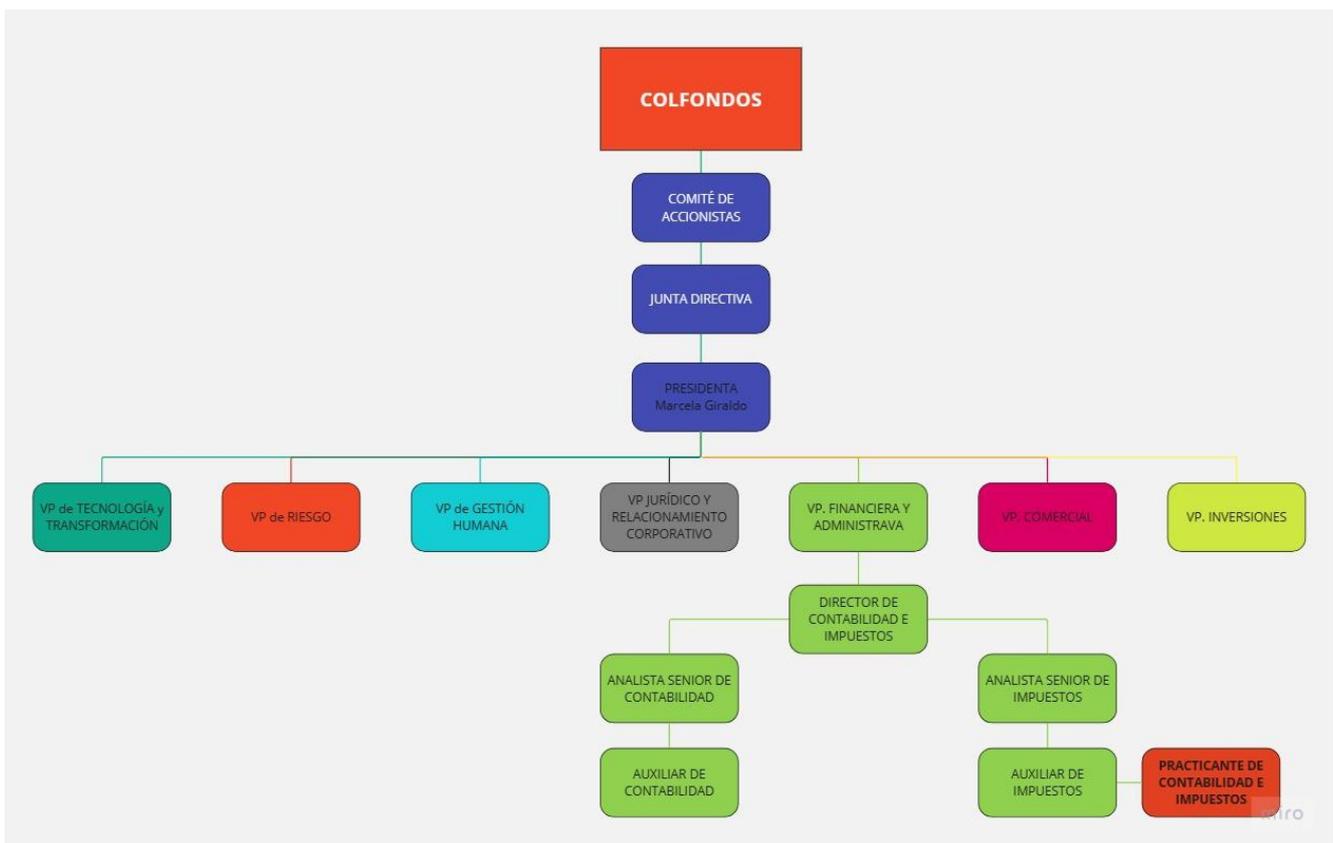
Por último, están las “tareas varias” que, como su nombre lo indica, son labores que cubren necesidades imprevistas del área. Estas pueden ir desde lo más sencillo, como imprimir un documento, hasta pasar varios días reportando información exógena a la DIAN. Esto último es lo que se conoce como medios magnéticos, que se traduce en información

financiera de las personas allegadas a COLFONDOS, esto incluye afiliados, trabajadores, accionistas, etc.

3.1. Organigrama de la organización

El organigrama simplificado se define en el siguiente anexo:

Anexo 4:



Fuente: Elaboración propia

3.2. Descripción del área y equipo de trabajo

El equipo de Contabilidad e impuestos está conformado por siete personas, comenzando por el **Director**, máximo responsable de esta área tan fundamental en la organización. Su rol abarca la supervisión y coordinación de todas las actividades relacionadas con la contabilidad, la gestión de impuestos y los procesos de pago. El director lidera un equipo multidisciplinario y trabaja en estrecha colaboración con otros departamentos para garantizar la exactitud y el cumplimiento normativo de todas las transacciones financieras. Además, se encarga de desarrollar estrategias fiscales que optimicen la carga impositiva de la empresa y se ajusten a las regulaciones gubernamentales.

El **Analista Senior de Pagos** desempeña un papel crucial en la gestión de pagos tanto a proveedores como a afiliados (a estos últimos, solo en caso de siniestros). Supervisa y coordina las operaciones relacionadas con los desembolsos de fondos, garantizando que se realicen de manera oportuna, precisa y eficiente. Además, se encarga de la revisión y aprobación de pagos, asegurando que cumplan con los procedimientos internos y los requisitos regulatorios.

El **Analista de Contabilidad** tiene la responsabilidad de registrar y mantener la información financiera de la empresa. Esto incluye la contabilización de transacciones, la reconciliación de cuentas y la preparación de estados financieros. Este rol desempeña un papel importante en la generación de informes que son fundamentales para la toma de decisiones. Además, se encarga de la legalización de tarjetas de crédito y la gestión de activos fijos.

Por otro lado, las responsabilidades del **Asistente de Contabilidad** incluyen la introducción de datos contables y el apoyo en la generación de pagos a proveedores y de siniestros. También se encarga de mantener registros organizados, facilitando auditorías y el

cumplimiento de obligaciones fiscales. Colabora con el equipo de contabilidad y pagos para asegurar la precisión y eficiencia de las operaciones financieras en la empresa.

En el subdepartamento de impuestos está el **Analista Senior de Impuestos**, que se enfoca en la gestión de todos los aspectos fiscales de la organización. Esto incluye la preparación de declaraciones de impuestos, la identificación de oportunidades de ahorro fiscal y el cumplimiento de las regulaciones tributarias vigentes. Además, es responsable de la revisión de nuevas políticas fiscales y de trabajar en estrecha colaboración con el director de Contabilidad e Impuestos para garantizar que la empresa cumpla con sus obligaciones tributarias de manera efectiva.

El **Auxiliar de Impuestos** brinda apoyo en las tareas relacionadas con la gestión de impuestos. Puede estar involucrado en la recopilación de información fiscal y la preparación de declaraciones de impuestos regionales. Trabaja en estrecha colaboración con el Analista Senior de Impuestos y el equipo de contabilidad para garantizar que se cumplan todas las obligaciones fiscales y se mantenga la integridad de los registros fiscales de la COLFONDOS.

Además de ello, también hay que hacer mención de otras de sus tareas, como son: la gestión del buzón de impuestos de la empresa, donde llegan toda clase de correos y solicitudes; la expedición y envío de certificados tributarios a proveedores e independientes; el cumplimiento del proceso mensual de RADIAN y el adelantamiento del archivo de gastos. Como se puede ver, son básicamente las mismas funciones que realiza el nuevo aprendiz.

4. Proceso de Ubicación Laboral

A continuación, se anexa hoja de vida presentada por el practicante a las empresas que aplicó:

Anexo 3



**SANTIAGO
SAENZ**

**ADMINISTRADOR
DE EMPRESAS**

CONTACTO

CELULAR: (320) 438 4849

E-MAIL: DAVSANESP@OUTLOOK.COM

PERFIL PROFESIONAL

Soy un estudiante de séptimo semestre de Administración de Empresas, con habilidades en liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones en áreas como finanzas, marketing, recursos humanos y operaciones. Busco una empresa que me brinde la oportunidad de aplicar mis conocimientos en un ambiente empresarial dinámico y desafiante. Tengo habilidades interpersonales y de comunicación, además de ser una persona responsable, comprometida y orientada a resultados.

HABILIDADES

- Pensamiento Crítico
- Pensamiento matemático
- Liderazgo
- Conocimiento sobre teoría organizacional
- Buenas bases en marketing, finanzas, psicología publicitaria y gestión del talento humano.
- Pensamiento estratégico.
- Conocimientos de planeación y creación de estrategias.
- Cumplimiento de obligaciones
- Identificación de problemas
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo.
- Buen manejo de Excel
- Adaptabilidad a las tecnologías

EXPERIENCIA LABORAL

AGENTE DE CALL CENTER BILINGÜE

EMPRESA TELEPERFORMANCE | NOV. 2019 - FEBRERO, 2020

- Servicio de Atención al cliente en la región de Norteamérica.
- Entre los mejores agentes de la campaña.

VOLUNTARIO INTERNACIONAL

VOLUNTARIADOS GLOBALES AIESEC | DIC. 2020 - MAR. DE 2021

- Profesor de Inglés y español para niños de bajos recursos en Brasil.
- Desarrollo de habilidades

MESERO

RESTAURANTE LA TERCERA ESTACION | SEP. 2021 - OCT. 2021

- Barista, manejo de máquinas cafeteras.
- Servicio de limpieza.

FORMACIÓN ACADÉMICA

BACHILLER

COLEGIO SALESIANO DE LEON XIII | 2013 - 2018
GRADUADO CON HONORES

ESTUDIANTE DE 7MO SEMESTRE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO | 2019 - 2023
PROMEDIO: 4.3

IDIOMAS

INGLES

B2

PORTUGUES

B2

Fuente: Elaboración propia

El proceso de selección fue bastante rápido. Concretamente, el estudiante inició proceso de selección con dos entidades. La primera fue Ban100 (antes conocida como Credifinanciera). La otra, COLFONDOS.

En primera instancia, Ban100 se puso en contacto con él, ofreciéndole una vacante en el área de procesos de la empresa. Tal proceso llegó a instancias de entrevista con talento humano y, para bien o para mal, no fue aceptado. Sin embargo, durante la entrevista, este mostró su entusiasmo para trabajar en áreas relacionadas con la gestión humana, y días después de la primera negativa, se le informó que había una vacante en el área de talento humano, y que podía aplicar a ella si así lo quería. Éste aceptó sin pensarlo dos veces, y comenzó nuevamente su proceso de selección. Nuevamente fue rechazado, no pasó la primera entrevista.

Paralelamente, el estudiante se encontraba en un proceso de selección con el fondo de pensiones y cesantías COLFONDOS. Este proceso fue mucho más orgánico para él, puesto que conforme pasaban los días, pasaba los filtros de selección y se sentía cada vez más convencido de trabajar allí. A COLFONDOS le llegó la hoja de vida del estudiante por mediación de su tutora, por lo que el primer acercamiento lo tuvo la organización. Después de la primera toma de contacto, se le invitó a una reunión con gestión humana. Pasado ese filtro, se dispuso a realizar las pruebas psicotécnicas, las cuales terminó con éxito. El último paso fue una reunión con el director del área, quien sería su jefe directo más adelante. Al director le agradó el estudiante y viceversa. La última prueba fue un éxito, el ahora APRENDIZ había entrado a COLFONDOS.

Las preguntas hechas al ESTUDIANTE fueron prácticamente las mismas en BAN100 y COLFONDOS. “¿Que te gusta hacer en tus tiempos libres? ¿Con quién vives? ¿En qué área

te gustaría desempeñarte? ¿Estás haciendo proceso de selección con alguna otra empresa? ¿Cómo te relacionas con las personas de tu entorno?” ¿Como te ves dentro de 5 años? La mayoría eran preguntas enfocadas a conocer más al aplicante. Sus gustos personales, metas, relaciones interpersonales, etc. No obstante, hubo preguntas también enfocadas hacia el ámbito laboral, como por ejemplo: ¿Cuál dirías que es tu mayor defecto en el ámbito laboral? ¿Cuáles son tus expectativas al llegar a esta empresa? ¿Qué trabajos has tenido anteriormente? ¿Como fue tu experiencia? ¿Por qué dejaste la empresa? Todas estas preguntas fueron contestadas con honestidad. Solicitud del reclutador.

En el caso de las pruebas psicotécnicas, el aplicante realiza unas pruebas de lógica y psicológicas a través de una plataforma llamada Magneto, muy común en las empresas. Demoraron dos horas aproximadamente, y fueron relativamente exigentes, ya que tenían límite de tiempo para su ejecución. Hubo una prueba más después de esa, en la que le preguntan al aplicante si ha consumido drogas como el alcohol o el tabaco, o cualquier otra sustancia psicoactiva con fines recreativos. Al parecer utilizaba un sofisticado software que podía reconocer si el aplicante estaba mintiendo. Esta última prueba también fue aprobada satisfactoriamente.

Durante el proceso de selección, reafirmó las debilidades y fortalezas que percibía en sí mismo, y se las comunicó oportunamente a ambas empresas seleccionadoras. Dentro de las fortalezas del estudiante se encuentran rasgos valiosos para cualquier organización, tales como el pensamiento crítico y estratégico, la responsabilidad y la facilidad para trabajar en equipo. Del otro lado, se evidenció que sus puntos débiles en el ámbito laboral son la pereza y deficiencia de disciplina.

Previo a comenzar sus prácticas, tenía la certeza de no querer regalar su trabajo, por lo que no iba a permitir que su primera experiencia laboral seria fuese en una organización que pagase menos del salario básico a sus aprendices. La oferta realizada por Ban100 incluía

un salario mínimo mensual más un auxilio de transporte, con lo que el sueldo neto ascendía de un millón trecientos mil pesos (1'300.000 COP). Mientras que desde COLFONDOS se ofrecía un auxilio económico mensual no salarial de un millón doscientos mil pesos (\$1'200.000).

Como ya se aclaró anteriormente, el estudiante fue rechazado por la primera de ellas. No obstante, la oportunidad de asumir un reto de entrar a un departamento complicado como contabilidad, aunado al hecho de entrar a trabajar en una empresa más reconocida en el país hubiesen inevitablemente hecho que este escogiera a COLFONDOS. La posibilidad de medir sus capacidades fue el principal atractivo para elegir ese camino, una buena decisión si se analiza en retrospectiva.

El proceso de inducción al cargo fue breve pero orgánico. Las funciones que realizaría el nuevo practicante fueron explicadas con claridad y certeza. Una vez estas funciones fueron definidas, el siguiente paso fue solicitar al área de tecnología los permisos necesarios para que comenzara a realizar sus labores diarias.

Los permisos se hicieron esperar, pues no fue hasta luego de dos (2) semanas insistiendo al área de tecnología, que todos los permisos necesarios le fueron otorgados. Durante esas dos semanas, este fue entrenado y capacitado por el auxiliar de impuestos de manera intensiva y rigurosa, a fin de que cada tarea se cumpliera a cabalidad. Ese bombardeo de información logró desestabilizar momentáneamente la tranquilidad del aprendiz, pero rápidamente fue capaz de entender los procesos que mueven al departamento y el papel que debía cumplir dentro de la compañía.

Después de un análisis retrospectivo, se llegó a la conclusión de que las cuatro (4) claves para encontrar trabajo de manera exitosa son las siguientes:

- **Buscar varias ofertas que se adecúen a sus expectativa y aplicar a la mayor cantidad posible.** Esto dota al aplicante de más posibilidades de ser contactado por una empresa. De ser posible, pida ayuda a sus amigos y familiares. Informarles de su intención de conseguir empleo hará que lo ayuden a conseguir nuevas oportunidades que por sí solo no habría podido conseguir.
- **Hacer una Hoja de Vida competitiva.** El *curriculum* es la carta de presentación de cualquier trabajador. Un CV que esté bien hecho es clave para destacar entre los demás prospectos. Apóyese de videos, páginas web o revistas que expliquen cómo debe ser una Hoja de Vida bien hecha.
- **Prepárese para la entrevista.** Las primeras impresiones son fundamento del mundo personal y laboral, por lo que una buena impresión puede ser determinante cuando se trata de pelear por una vacante. Se recomienda educarse y estudiar a profundidad la empresa a la que está aplicando. Esto incluye misión, visión, entorno empresarial, detalles internos de a organización, y cualquier cosa que considere relevante que pueda sacar a relucir en la entrevista. Esto denota rasgos como proactividad y conocimiento del negocio, además del interés en conseguir el puesto al que está aspirando.
- **Sea honestos con sus reclutadores.** Una vez pasado el primer filtro (Análisis de Hoja de Vida el aplicante), el siguiente paso suele ser una primera entrevista con el área de recursos humanos. La recomendación está orientada a asegurar la alineación entre las aspiraciones del aplicante y las necesidades de la entidad reclutadora. Cuando un prospecto miente en un proceso de reclutamiento, sentará las bases de una mala relación con la organización que pretende contratarlo, pues la deshonestidad derivará de manera inexorable en una desalineación de intereses, generando insatisfacción en una o ambas partes en el largo plazo.

5. Análisis del entorno empresarial

5.1. Clientes

Los potenciales clientes de COLFONDOS se encuentran dentro de la población económicamente activa del país. En este sector demográfico se encuentra lo que el estado reconoce como trabajadores formales, los cuales en su mayoría realizan aportes a pensión y devengan otras prestaciones parafiscales. Estos últimos tienen la libertad de elegir en que fondo depositan el dinero correspondiente a sus prestaciones de ley, ya sea en un único fondo público, llamado Colpensiones, o una cuenta de ahorro individual administrada por una empresa privada, lo que se conoce como RAIS.

En Colombia existen cuatro (4) fondos de pensiones privados que comparten el mercado. Estas son COLFONDOS, Porvenir, Protección y Skandia, organizadas de mayor a menor en términos de participación. COLFONDOS, por ende, es la AFP de carácter privado más grande en el país, situación que se mantiene desde hace varios años. Por consiguiente, sus clientes son todas aquellas personas que depositaron dinero y confianza en la empresa para administrar los ahorros de su futuro, ya sea a través de su fondo obligatorio o una inversión en uno de sus fondos voluntarios.

Por otro lado, los clientes internos de la compañía son aquellos que se benefician directamente de las actividades económicas de la misma. Esto incluye a trabajadores, accionistas, y hasta entes reguladores que, al igual que los afiliados, también necesitan una respuesta económica por parte de la empresa.

5.2. Proveedores

Lo primero es definir la palabra proveedor. La Real Academia Española define a un proveedor o proveedora como:

“1. adj. Dicho de una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc. U. t. c. s.”

Los proveedores de la compañía se pueden clasificar de distintas maneras. Ordenados según el tipo de producto/servicio que ofrecen, se enunciarían de la siguiente manera:

- **Arrendadores:** Son aquellos propietarios de inmuebles que posibilitan el uso de edificios e instalaciones en calidad de arrendamiento, a fin de que COLFONDOS pueda realizar la su actividad operacional. Contrario a lo que se podría pensar, la torre principal de COLFONDOS no es propiedad de la empresa. En lugar de eso, su propiedad está dividida entre distintas personas naturales y jurídicas, las cuales le arriendan algunos pisos de la torre a la compañía.

- **Administradores de Instalaciones:** COLFONDOS contrata a terceros para que administren los edificios en los que se desarrollan sus operaciones. Esta gestión incluye servicios de aseo, dotación y distribución de bebidas calientes y agua potable para su consumo, dotación de extintores, mantenimiento y remodelación de las instalaciones, entre otras actividades sin las cuales no existiría el correcto desarrollo de las actividades comerciales y administrativas de la empresa. Para el caso de Bogotá, la empresa que sostiene este servicio tiene por razón social *Elite Facility Management SAS*.

- **Tecnológicos:** Sin dudas, uno de los pilares fundamentales de cualquier operación empresarial. En ellos se sustentan las actividades diarias de los trabajadores y, de no existir, sería imposible constituir una organización competitiva

en el mercado. Este tipo de proveedor puede surtir de software y hardware según requerimiento de la empresa.

COLFONDOS tiene contratado varios proveedores tecnológicos, normalmente en calidad de renovación anual. Las aplicaciones que proveen son utilizadas en concordancia con las necesidades de cada departamento. En Contabilidad e Impuestos se tiene contrato con proveedores como SISA para la visación y registro de facturas, y AS400 para llevar los registros contables de toda la empresa. Hay algunas aplicaciones que son utilizadas de manera transversal en todas las áreas, como Microsoft Office 365.

- **De salud:** Existen entidades que COLFONDOS contrata para realizar las pruebas médicas a los empleados y nuevos prospectos de la empresa.
- **Otros:** Se refieren a las facturas generadas a nombre de COLFONDOS correspondientes a gastos de representación, viáticos, servicio de restaurante individual, entre otros bienes y servicios que no agregan valor al proceso productivo de la empresa.

5.3. Competencia

COLFONDOS se desempeña en el negocio de las AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones). Como se ha estipulado a lo largo del presente trabajo, COLFONDOS es uno de los AFP más grandes del país. No obstante, otros fondos privados le roban gran parte de su participación en el mercado, principalmente Porvenir, Protección y Skandia. Esta sería su principal competencia directa.

En lo que respecta a la competencia indirecta, se encuentra Colpensiones. Colpensiones está amparada por el estado y funciona bajo el Régimen de Prima Media

(RPM), que presenta una serie de diferencias con respecto al RAIS de las AFP privadas. Las principales son:

- El número de semanas requeridas para jubilarse. Mil (1000) semanas en el RAIS. Mil trecientas cincuenta (1350) semanas en el RPM.
- Opción de jubilarse anticipadamente si se cuenta con el capital para hacerlo, la cual aplica solo en el caso de las RAIS.
- La otra particularidad que lo distingue del RAIS, es que en este último el trabajador transfiere sus ahorros pensionales a una cuenta de ahorro individual, mientras que en el RPM sus ahorros se van a un gran fondo comunitario.

Estas características la alejan de ser competencia directa para COLFONDOS. Al margen de ello, sigue siendo un gran problema para la empresa por la cantidad de clientes que le quita.

5.4. Entes Reguladores

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en Colombia están reguladas y supervisadas por varias entidades gubernamentales. Las principales entidades reguladoras que afectan directamente a las AFP en Colombia son:

- **Superintendencia Financiera de Colombia:** La Superfinanciera o "la súper" es la entidad encargada de supervisar y regular a todas las entidades financieras en Colombia, incluyendo las AFP. Su rol es asegurar la estabilidad y solidez del sistema financiero y velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones. La Superfinanciera establece los requisitos y directrices que las AFP deben seguir en términos de operaciones, inversiones, solvencia y transparencia.

- **Ministerio de Hacienda:** El Ministerio de Hacienda es el ente gubernamental encargado de formular y ejecutar la política económica y financiera del país. En el contexto de las AFP, el Ministerio de Hacienda puede emitir regulaciones y normativas que afectan al sistema de pensiones en general, incluyendo aspectos relacionados con los beneficios fiscales y las tasas de cotización.
- **Unidad de Pensiones y Parafiscales (UPC):** La UPC es una entidad adscrita al Ministerio de Hacienda que se encarga de administrar y controlar los recursos provenientes de las contribuciones de los trabajadores y empleadores para el sistema de pensiones y cesantías. La UPC juega un papel importante en la distribución de los recursos y en la garantía de los derechos de los afiliados.
- **Alcaldías municipales:** Encargadas principalmente de asuntos financieros y económicos a nivel local o regional, dentro de la jurisdicción de una entidad específica, como un municipio o un departamento. Sus funciones pueden incluir la administración del presupuesto local, la gestión de los recursos financieros y la planificación económica a nivel municipal. Además de ello, son las responsables de la recaudación de impuestos, como el ICA, ReteICA, Impuesto Predial Unificado, avisos y tableros, bomberil, entre otros. COLFONDOS está obligado a declarar todos los anteriores.
- **Asofondos:** Aunque la Asociación Colombiana de Fondos de Pensiones y Cesantías no intervenga directamente en las leyes o normas que deban seguir las AFP, sí es una entidad superior que las representa en calidad de gremio, fungiendo como defensor consulto e intermediario con los entes reguladores.

5.5. Grupos de Presión

El entorno de cualquier organización está rodeado de varios agentes que influyen de manera directa o indirecta en su funcionamiento. Uno de ellos son los grupos de presión, quienes hostigan a los altos mandos de la empresa en aras de que tomen decisiones que favorezcan sus intereses. Para el caso de COLFONDOS, los principales grupos de presión son la Asociación Sindical de Empleados del Sector Financiero y ASOFONDOS.

La ASESFC-Colfondos actúa como principal defensor de los trabajadores de la empresa. En mayo de 2023, pedían la cabeza de la presidenta Marcela Giraldo, en descontento por despidos masivos y sueldos deficientes en relación con el mercado. Sin embargo, recibieron una negativa por parte de los directivos de la empresa, y las cosas se convirtieron en humo. A pesar de esto, el grupo trabaja de manera activa en redes sociales para expresar sus opiniones sobre temas actuales que afectan directamente a los trabajadores.

ASOFONDOS, por su lado, es una asociación gremial que funge como voz colectiva de las AFPs del sector privado. Esta actúa en representación y defensa ante los entes gubernamentales en función generar cambios que se alineen con sus intereses. A la par de esto, ASOFONDOS tiene otras funciones dentro del gremio como la investigación, comunicación, capacitación y formación de personas dentro y fuera de las AFP, además de promover una fuerte cultura del ahorro.

5.6. Matriz PESTEL

La matriz PESTEL se utiliza comúnmente para analizar y visualizar diferentes factores del entorno que afectan directa o indirectamente a una organización concreta. Realizar una matriz PESTEL es un ejercicio interesante para aplicar alrededor de COLFONDOS, pues es una empresa relativamente vulnerable a los cambios del entorno.

Así las cosas, la matriz PESTEL de COLFONDOS quedaría de la siguiente manera

(Anexo 5):

Anexo 5

ANÁLISIS PESTEL COLFONDOS SA					
Factor	Potencialidad del impacto	Tipo de Impacto	Importancia relativa	¿Oportunidad o Amenaza?	Impacto en la organización
	Alto/medio/bajo /desconocido	Postivo/negativo /desconocido	Crítico/Importante/Sin importancia/Desconocido		
POLÍTICO					
Nuevas Políticas impositivas	Bajo	Negativo	Importante		El cambio de gobierno y la reforma pensional son los principales problemas que tiene la empresa, pues genera incertidumbre general en el sector, que a futuro puede derivar en una inestabilidad financiera.
Grupos de presión nacionales	Bajo	Negativo	Importante		
Grupos de presión internacionales	Bajo	Negativo	Importante		
Guerras y conflictos	Bajo	Negativo	Sin importancia		
Disposiciones Gubernamentales	Alto	Negativo	Crítico		
Liderazgo gubernamental	Alto	Negativo	Crítico		

ECONÓMICO				
Situación económica actual	Alto	Positivo	Crítico	<p>El crecimiento económico en lo que va del año apenas supera el 3%. Aunque no es una cifra negativa, está lejos de cumplir con las expectativas de los colombianos. El país necesita un crecimiento mucho más acelerado, en aras de atraer inversión extranjera, disminuir el desempleo y aumentar el poder adquisitivo de la población.</p>
Inflación/ tipo de cambio	Desconocido	Desconocido	Crítico	
Situación económica futura	Desconocido	Desconocido	Crítico	
Situación económica intrenacional	Medio	Positivo	Importante	
Impuestos	Alto	Negativo	Crítico	
Ciclo económico Mundial	Alto	Positivo	Importante	
Factores específicos de la industria	Alto	Negativo	Crítico	
Tendencias de los clientes	Alto	Negativo	Crítico	
Ingreso disponible	Alto	Positivo	Crítico	
Tasas de interés	Alto	Desconocido	Importante	
Deuda Gubernamental	Medio	Negativo	Importante	
Deficit Gubernamental	Medio	Negativo	Importante	

SOCIAL				
Actitudes y opiniones de los clientes	Alto	Negativo	Crítico	<p>En general, se percibe un panorama de desconocimiento y desinterés que aleja a las nuevas generaciones de pensar en su jubilación. Esto es una oportunidad para la empresa de conectar con la población joven del país y así atraer más clientes.</p>
Opinión de los medios	Medio	Positivo	Importante	

TECNOLÓGICO				
Desarrollo de tecnología Competitiva	Alto	Negativo	Crítico	<p>A nivel general, es el punto más débil de la empresa, pues se está quedando resagada tecnológicamente con respecto a otras empresas del sector. Aunque COLFONDOS sigue siendo la AFP más grande del país, esto acabará inevitablemente pasándole factura.</p>
Reemplazo de tecnología	Alto	Negativo	Crítico	
Potencial de innovación	Alto	Negativo	Crítico	
Acceso a tecnología	Alto	Negativo	Crítico	
Tecnología de información y producción	Alto	Negativo	Crítico	
Internet	Alto	Negativo	Crítico	

ECOLÓGICO					
Normas ambientales	Bajo	Desconocido	Sin importancia		Al ser una organización financiera, los temas ambientales no le afectan tanto como a las empresas productoras. No obstante, siempre hay una oportunidad de mejorar en pequeñas cosas, como el consumo responsable de insumos y servicios públicos.
Temas Ecológicos	Bajo	Desconocido	Importante		
Clima	Bajo	Desconocido	Sin importancia		
Electricidad	Alto	Positivo	Crítico		

LEGAL					
Legislación de empleo	Medio	Desconocido	Crítico		La reforma laboral también es un tema que genera incertidumbre en el todo el parque empresarial del país, pues se enfoca principalmente en beneficiar al trabajador y, en consecuencia, perjudicar a las empresas.

Fuente: Elaboración propia

6. Cultura Organizacional

El practicante y su equipo de trabajo se desempeña en el piso 12 de la torre COLFONDOS. El piso es compartido por varios equipos, entre ellos, el área de planeación y estrategia, el departamento de procesos, Conciliaciones, *contact center* y por supuesto, Contabilidad e impuestos. Los pisos son largos y asemejan a una medialuna. Están bien iluminados, y suelen estar llenos de cubículos divididas por una delgada pieza de plástico transparente. Los computadores, así como sus respectivas pantallas y teclados son marca LENOVO, y cuentan con procesadores Intel de quinta generación. Buenas máquinas para trabajar.

El área de CeI se encuentra al costado oriental de la torre. Únicamente Johnatan y Milena (vicepresidenta del área financiera y administrativa) cuentan con una oficina individual. Los demás están divididos entre contabilidad (Javier y Kelly Johana) e impuestos (Santiago, Lorena y Ángela). Aunque ambas áreas están cerca una de la otra, la comunicación suele manejarse a través de la herramienta *Microsoft Teams*. Al margen de ello, todos los integrantes del departamento se comunican fraternal y oportunamente con las demás personas en el área, generando un buen clima laboral.

Para este ejercicio, se analizará a la empresa COLCESANTÍAS, la cual es similar a COLFONDOS en tamaño, estructura y cultura. En el mes de junio del presente año, COLCESANTÍAS emprendió un proyecto para analizar y mejorar la cultura organizacional de la compañía. Para esto, la empresa contrató un tercero especializado con amplia trayectoria en este tipo de proyectos, estamos hablando de la empresa FOUQUES.

Con este objetivo en mente, FOUQUES se puso manos a la obra. Envío una encuesta a todos los empleados que llevaban más de un año en la empresa, a fin de medir su nivel de

satisfacción con respecto a funciones, horario de trabajo, relación con compañeros y jefes, entre otros aspectos que afectaban al clima laboral. El pasado agosto, los resultados de la encuesta fueron socializados con cada uno de los niveles jerárquicos de la organización. En ella, se obtuvieron los siguientes resultados:

Anexo 6

CULTURA INTENCIONAL ORGANIZACIONAL

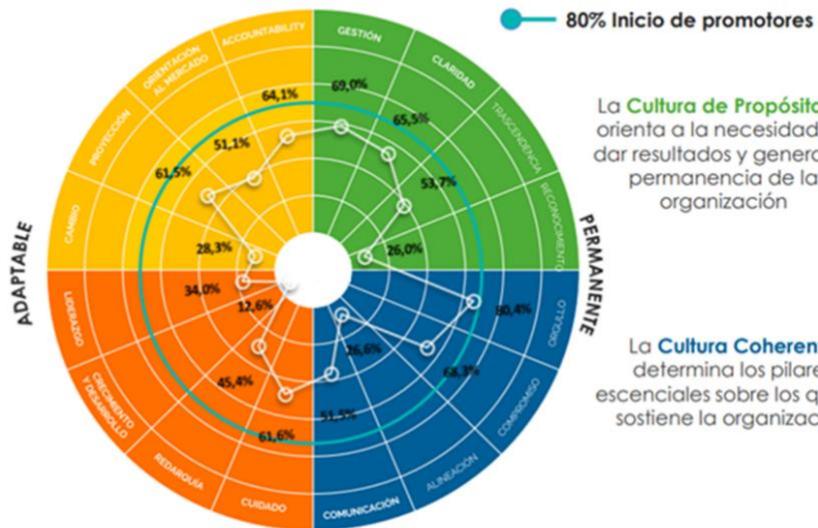
Cada dimensión cuenta con diferentes factores que son analizados y sobre los cuáles se establecen **líneas de acción hacia la consecución de la cultura deseada.**

La **Cultura Sostenible** asegura una forma de actuar que tiene en cuenta el entorno y actúa en consecuencia

La **Cultura de Relaciones** fomenta una organización saludable que le da relevancia a las personas y los equipos

La **Cultura de Propósito** se orienta a la necesidad de dar resultados y generar la permanencia de la organización

La **Cultura Coherente** determina los pilares esenciales sobre los que se sostiene la organización



CÓMO VEMOS LA CULTURA HOY

Anexo 7

Ranking	Atributo	IC	Dimensión
1	Orgullo	80,4%	Relaciones
2	Compromiso	68,3%	Relaciones
3	Gestión	69%	Propósito
4	Caridad de propósito	65,5%	Propósito
5	Accountability	64,1%	Sostenibilidad
6	Cuidado	61,6%	Relaciones
7	Proyección	61,5%	Sostenibilidad
8	Orientación al mercado	51,1%	Sostenibilidad
9	Trascendencia	53,7%	Propósito
10	Comunicación	51,5%	Coherencia
11	Redarquía	45,4%	Relaciones
12	Participación y Liderazgo	34,0%	Relaciones
13	Cambio	28,3%	Sostenibilidad
14	Alineación	26,6%	Relaciones
15	Reconocimiento	26,0%	Propósito
16	Creimiento y Desarrollo	12,6%	Relaciones



Antes de comenzar con el análisis de resultados, es menester explicar la construcción y la correcta interpretación del gráfico. La metodología usada por FOUQUES se trabaja en una cultura organizacional basada en cuatro pilares fundamentales:

- La cultura sostenible
- La cultura de las relaciones
- La cultura del propósito
- La cultura coherente

Siendo las primeras dos partes de la cultura adaptable y las últimas partes de la cultura permanente. La línea azul es la utopía que persigue la empresa, un círculo perfecto que proyecta armonía y satisfacción.

Lo primero que llama la atención es lo alejada que se encuentra la realidad de la empresa del modelo que persiguen los directivos. Siendo los apartados del cambio, la alineación, el reconocimiento, y el crecimiento y desarrollo los percibidos como más deficientes por los empleados de la compañía. Esto dice mucho de COLCESANTÍAS, pues saca a relucir varios problemas de la organización cuya raíz se encuentra en su estructura, una pronunciadamente jerarquizada en la que es más que difícil ascender. Ejemplo de esto son las personas que llevan cinco, siete y hasta 10 años en el mismo cargo, recibiendo poco o nulo reconocimiento por la correcta ejecución de sus labores.

Por otro lado, la encuesta arrojó que los empleados de COLCESANTÍAS se sienten orgullosos de trabajar allí, lo cual puede deberse al buen nombre y trayectoria de la empresa. Aunado a ello, se entiende que la mayoría de sus colaboradores se sienten profundamente comprometidos con el presente y futuro de la empresa, a pesar de que en muchas ocasiones los intereses de ambas partes se encuentren desalineados.

Al entrar, lo que más sorprendió al practicante fue la manera en la que recibió su inducción, pues él esperaba una muy estructurada, en la cual desarrollaría su “fase de entrenamiento” estrictamente durante dos (2) o tres (3) semanas para posteriormente, pasar a la práctica. Sin embargo, en la realidad la inducción consistió en presentarse ante sus nuevos compañeros y solicitar los permisos para comenzar sus tareas a la brevedad. Esta inducción tuvo una duración de un (1) día.

Esto precedió a un caótico proceso de aprendizaje, pero que sirvió para sentar las bases del nuevo conocimiento adquirido por el estudiante, y le ayudó a desenvolverse en su nuevo ambiente de trabajo.

En conclusión, el practicante se encontró con un proceso de aprendizaje desordenado pero orgánico, el cual nunca tuvo un inicio o un fin definido. Más bien, fue proceso de formación constante que lo transformaron rápidamente en un potencial auxiliar de impuestos. Fue inesperado, pues en su mente se imaginó realizando tareas básicas que nadie más quería hacer (y en parte así fue), pero fue una grata sorpresa también hallarse en un contexto en el que tenía grandes responsabilidades, y tareas complejas y desafiantes que cumplieron con sus expectativas de desarrollo laboral y personal.

Principalmente, se sintió aliviado al ver que las personas de su área de trabajo (y en general de la compañía) se sentían felices y cómodos trabajando ahí. Pues por lo general, sus anteriores experiencias laborales estuvieron rodeadas de un ambiente de trabajo hostil y carente de toda fraternidad. Esto motivó al aprendiz a intentar quedarse en la organización, pues allí vio la posibilidad de desarrollarse laboralmente en un ambiente laboral sano y amigable.

En el poco tiempo que lleva, el practicante ha logrado identificar las aristas principales que componen la cultura de los procesos en COLFONDOS. No obstante, es importante acotar que la magnitud de la empresa propicia la obviedad de todas todos los puntos de vista, lo que puede derivar en una opinión sesgada por su percepción.

Dicho esto, los aspectos positivos referentes a la realización de los procesos en COLFONDOS son numerosos, la mayoría girando alrededor de un solo satélite: el trabajo en equipo. Las personas que trabajan en la empresa siempre están al servicio de los demás y la mayoría de las personas se sienten cómodas uniendo fuerzas o ayudando a sus compañeros. Esto genera una actitud positiva frente a los procesos y motiva a los empleados.

Para comenzar a enunciar los puntos negativos, hay que empezar diciendo que lo anterior solo aplica al interior de las áreas, pues la relación interdisciplinaria que existe en la organización suele ser fría, desinteresada e incluso descortés. A nivel general, las áreas no están interesadas en los procesos de las demás, incluso aunque sus procesos afecten directamente los procesos de la otra. No existe la conciencia de la empatía y el compromiso con el prójimo. Cosa que inevitablemente expone a la empresa a grandes riesgos operacionales.

Otra cosa que sube a la palestra cuando se trata de los puntos negativos de COLFONDOS es la extrema manualidad de los procesos y las aplicaciones obsoletas que aún forman parte de las tareas diarias de los trabajadores, situación casi inverosímil considerando la magnitud y trayectoria de la empresa. Este punto ha sido expuesto por las cabezas de las áreas a la junta directiva en varias ocasiones, recibiendo únicamente negativas escudadas en la inversión necesaria para su implementación. Se ha concluido que, aunque dicha aseveración es válida, es escueta, pues no tiene en cuenta la optimización en los procesos y el abaratamiento en los costos que la implementación de un ERP (o similares) tendría en el largo plazo para la organización.

A nivel general, el practicante puede afirmar que cuando comparte con sus amigos, conocidos y familiares que trabaja en COLFONDOS, la mayoría de las veces recibe una respuesta dubitativa que expresa el desconocimiento de la persona por la compañía. Como se ha venido planteando a lo largo de este trabajo, la gente sabe muy poco sobre fondos de pensiones y cesantías, inclusive las personas que en ellos trabajan. Por esto, no es sorpresa que el 80% de la gente joven no sepa que es COLFONDOS, y a menudo la confunden con su contraparte de régimen público, Colpensiones.

Más allá de esto, las personas que reconocen la empresa suelen mostrarse positivos ante la noticia de que conocen una persona que trabaja allí, pues han escuchado cosas buenas de ella y están al tanto de la importancia de su nombre y trayectoria en el negocio de las pensiones y cesantías. Hubo una sola persona que mencionó haber escuchado de los bajos sueldos en COLFONDOS, cosa que el practicante tuvo la oportunidad de desmentir por sí mismo. Al margen de ello, es fundamental conocer todo tipo de rumores de la empresa en la que se está trabajando con propósito de identificar la *Marca Empleado* que tiene, teniendo la opción de mejorarla compartiendo su experiencia individual.

EL APRENDIZ ha concluido que, si una persona externa llega a la COLFONDOS por primera vez, debe reunir las siguientes características:

- **Disposición para aprender:** COLFONDOS es una empresa de oportunidades que viene acompañadas por retos a los que los trabajadores se deben enfrentar, por lo que se recomienda abrir la mente y estar dispuesto a aprender cosas nuevas.
- **Ser receptivo:** Anexado al punto anterior. Los trabajadores deben estar dispuestos recibir retroalimentación tanto positiva como negativa, lo que se traduce en críticas y felicitaciones.

- **Estar abierto al cambio:** En un mundo tan globalizado y cambiante como en el que se encuentra el ser humano, es imposible sin estar dispuesto a adaptarse a los cambios. En COLFONDOS, estos pueden darse de muchas maneras, pero es importante estar preparado para ellos, pues la mayoría llega sin previo aviso.

7. Matriz DOFA

La matriz DOFA o FODA no necesita presentación, pues es una herramienta muy utilizada para analizar el funcionamiento interno y el entorno de una organización. A fin de realizar este ejercicio con COLFONDOS, se analizarán las principales debilidades y fortalezas de la empresa (correspondientes a su funcionamiento interno), amén de las principales amenazas que enfrenta y las oportunidades que le brinda su entorno empresarial, componentes fundamentales del análisis exterior de la organización. Después de realizado este ejercicio, será más fácil identificar los principales problemas que enfrenta la empresa, así como las herramientas que posee para superarlos.

La matriz propuesta se presenta a continuación:

Anexo 8:

Fortalezas	Oportunidades
Amplio reconocimiento y posicionamiento en el mercado, siendo la AFP de carácter privado más grande del país.	Aprovechar las nulidades (desafiliaciones) de la competencia y redirigir esos clientes hacia la compañía.
Empleados con amplio conocimiento y experiencia, principalmente en los cargos administrativos. El talento humano mantiene a Colfondos como una empresa competitiva.	Responder a las necesidades tecnológicas del mercado invirtiendo en soluciones digitales avanzadas, como aplicaciones móviles y plataformas en línea, para mejorar la accesibilidad y la experiencia del usuario.
Presencia en las seis ciudades más importantes del país: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cali, Cartagena y Bucaramanga.	Aprovechar el auge del consumo de redes sociales para lanzar campañas publicitarias que conecten con la población joven y atraigan más afiliados a la empresa.
Canales de atención variados, rápidos y personalizados que le permite brindar una atención oportuna a sus clientes.	Iniciativas gubernamentales que promueven el ahorro y la estabilidad financiera, beneficiando tanto a la empresa como a los afiliados.
Respaldada por el grupo Habitat, AFP extranjera de más antigüedad y experiencia en el negocio de los fondos pensionales.	Unirse a movimientos generados por Asofondos, empresa sin ánimo de lucro que busca beneficiar a al sector de las AFP privadas.
Debilidades	Amenazas
Herramientas tecnológicas atrasadas u obsoletas, que la dejan en desventaja frente a otras empresas del mercado.	La inminente reforma laboral propuesta por el gobierno actual, que pretende modificar profundamente el sistema de ahorros pensionales en el país.
Estructura jerarquizada y procesos altamente burocratizados.	Panorama macroeconómico pesimista para los próximos cinco años.
Cultura organizacional deteriorada por los cambios que ha habido en la empresa en los últimos años.	Alta vulnerabilidad ante ataques cibernéticos problemáticos, como lo fue el reciente caso de Ransomware.
La burbuja financiera y legal (interna) que estalló a finales de 2021, que dio paso a despidos masivos y pérdidas millonarias para la empresa, de la cual no se ha recuperado completamente.	Fluctuaciones en los mercados financieros pueden afectar el rendimiento de las inversiones y, por ende, los rendimientos para los afiliados.
Problemas para conectar con la población joven, uno de sus objetivos demográficos más valiosos.	La falta de confianza en el sistema financiero o en la industria de pensiones puede disuadir a las personas de afiliarse o aumentar la rotación de afiliados.

8. Plan de Mejora

Como se identificó previamente en la matriz DOFA, algunos de los principales de COLFONDOS están relacionados con sus sistemas tecnológicos. Por lo tanto, se propone un plan de mejora que involucre la identificación de todas las tareas y procesos en diferentes áreas de la organización que se están viendo ralentizadas por el uso de aplicativos obsoletos. Una vez analizados los riesgos, habría entonces que salir al mercado a buscar de alternativas. Para ello, se propone hacer un análisis de la competencia y organizaciones similares alrededor del mundo, amén de educarse en sistemas informáticos más idóneos.

Dicho esto, se propone que COLFONDOS adopte un sistema de información gerencial de ERP (*Enterprise Resource Planning*). Este es un sistema informático que conecta todas las áreas de la organización, haciendo posible una transmisión de información mucho más rápida, efectiva y segura entre los diferentes departamentos. Esto es muy positivo para cualquier empresa, puesto que se constituye como una opción rápida y orgánica que ahorra tiempo y recursos en mano de obra.

No obstante, es necesario aclarar que este no es un tema nuevo en la organización. Diferentes departamentos se han unido en varias ocasiones para solicitar la compra de una licencia de ERP para mejorar sus procesos. Sin embargo, solo han recibido negativas por parte de los directivos. Para entender un poco mejor el punto de vista de los accionistas y la junta directiva, hay que mencionar que un ERP no es para nada económico, pues el precio de algunas de sus licencias se puede contar en miles de millones de pesos (entre seis y ocho, dependiendo de varios factores), por lo que es entendible su posición reacia frente a la situación.

Más allá de ello, se mantiene la propuesta porque se considera que será mejor para la compañía en el largo plazo. Esto se sustenta varios puntos. El primero es el ahorro de en pago de nómina, puesto que muchos cargos con tareas muy operativas podrían ser sustituidos por el nuevo sistema. Otro punto a su favor es la mitigación de riesgos operativos que pueden ser causados por errores humanos. Por otro lado, la aceleración de los procesos inherente a la adquisición del ERP sería verdaderamente amplia, permitiendo a los empleados terminar su trabajo más rápidamente, permitiendo que dediquen más tiempo al análisis de los datos y resultados obtenidos, además de no sentirse tan presionados por los tiempos de entrega.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, se tiene la hipótesis de que, al reducir la manualidad de los procesos, los empleados se sentirán más motivados a realizar su trabajo, pues ya no perderían tanto tiempo en tareas monótonas y rutinarias, sino que sería el sistema el que las haría por ellos. Y en tiempo récord. Como afirma Van der Kolk y compañía en el artículo “La motivación de los empleados como motor del rendimiento”: al sentirse más felices, los empleados aumentarán su productividad notablemente (2019).

En caso de aplicar este nuevo sistema informático, es fundamental que los todos los trabajadores reciban una capacitación acorde con sus funciones. De esta manera, se le puede sacar el mayor provecho. Posterior a la implementación, sería imperativo realizar controles regulares de productividad y alcance de objetivos y compararlos con periodos anteriores. De esta manera, será mucho más fácil medir el cambio en el funcionamiento en los procesos directivos de la empresa.

Para resumir, la implementación de un ERP puede ser una inversión significativa, pero sus beneficios a largo plazo para COLFONDOS superan con creces los costos iniciales. Con una estrategia sólida y el compromiso de la organización, COLFONDOS puede avanzar hacia un futuro más eficiente, rentable y motivador para sus empleados.

9. Conclusiones y comentarios finales

A continuación, se presentan las conclusiones y comentarios finales del estudiante; haciendo uso de un cuestionario, narrado en primera persona.

Anexo 9:

- **Campos de formación requeridos con mayor intensidad para la realización de las funciones asignadas en la práctica.**

Las funciones asignadas en la práctica están principalmente pensadas para ser realizadas por un contador. No obstante, considero que cualquier persona que estudie o tenga conocimiento en carreras afines está en la capacidad de cumplir con sus labores de manera efectiva, aunque probablemente tendrá una curva de aprendizaje más lenta que un estudiante de contaduría.

- **Temas que necesitan modificarse o incluirse en el plan de estudios.**

El programa de administración de empresas de la universidad Jorge Tadeo Lozano me parece muy completo, pero gracias a estos meses trabajando en Colfondos, me di cuenta de que no se hace suficiente énfasis en materia tributaria. Conocer sobre los impuestos que se aplican a empresas y personas naturales en Colombia me parece fundamental, más para personas que se están formando para dirigir empresas en un futuro. Además, hay conocimiento tributario que puede ser útil a la hora de administrar nuestras finanzas personales.

- **Evaluación de la Práctica**

El programa de administración de empresas tiene la particularidad de existir en un amplio espectro de conocimientos. No existe un área en las organizaciones que se llame

“administración”, sencillamente los administradores están distribuidos a lo largo de la compañía aplicando una parte de lo aprendido en la universidad. Los administradores pueden desempeñarse en cualquier espacio de la compañía, por lo que sí, considero pertinente la práctica empresarial para un estudiante del programa.

- **Autoevaluación de la experiencia**

Definitivamente se trató de una experiencia enriquecedora que ayudó a mi crecimiento personal y profesional. Las tareas que me fueron asignadas fueron interesantes y retadoras. Además, tuve la oportunidad de estar presente en varias reuniones que buscaban avanzar en la reestructuración de la empresa, e involucraban decisiones importantes que seguramente afectarán el rumbo de la compañía. Agradezco a mis compañeros el haberme permitido vivir esos momentos llenos de aprendizaje.

- **Conclusiones**

Durante el poco tiempo que trabajé en Colfondos, conocí personas maravillosas a las que tuve la fortuna de llamar compañeros. Todos eran muy buenos en su trabajo, y puedo decir que me llevo lecciones cada uno de ellos me enseñó. Durante la práctica empresarial aprendí todo lo que alguien puede saber sobre impuestos, conocimiento que no me importaría profundizar en mi carrera profesional puesto que, aunque básico, es trascendental para cualquier organización. De igual manera, tuve la oportunidad de aprender cómo funciona el interior de una organización tan grande como Colfondos, pues el hecho de trabajar en su área administrativa me permitió observar cómo la constante toma de decisiones cambiaba el funcionamiento de los procesos, la composición de las áreas, o el mismo futuro de la compañía. Quiero hacer especial énfasis en las reuniones del proyecto de integridad financiera que me hizo entender cómo los problemas pueden ser abordados desde diferentes perspectivas, y cómo cada inconveniente lleva atado matices imposibles de percibir si se analizan de manera superficial, por lo que resulta inútil tomar decisiones

apresuradas.

- **Recomendaciones para la empresa**

Son pocas las recomendaciones que le podría dar a una empresa con tantos años en el mercado. Pero podría mencionar la importancia de una estructura menos jerárquica y burocratizada, puesto que, aunque entiendo que está enfocada hacia el orden y control de los procesos, acaba entorpecidos, disminuyendo enormemente la capacidad de la organización para tomar decisiones rápidas ante dificultades imprevistas, además de obstruir la obtención de resultados. Solucionando los claros problemas de jerarquización, y haciendo una importante inversión en herramientas informáticas vanguardistas, estoy seguro de que Colfondos asegurará su futuro en el mercado de la administración de fondos pensionales.

- **Comentarios finales**

Mi trabajo de formación empresarial en Colfondos fue desafiante y enriquecedor. Durante este, logré desarrollar mis habilidades sociales y profesionales, además de que me permitió conocer buenas personas de las cuales aprendí muchísimo. Solo tengo palabras de agradecimiento para ellos y para la Universidad Jorge Tadeo Lozano, que me ayudó a dar mis primeros pasos en el mundo laboral, y a culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida. Miro con nostalgia mi recorrido por la universidad, pero espero con ansias lo que me deparará el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Colfondos, S. A. (s/f-a). *Nuestra Misión y Visión*. Com.co. Recuperado el 3 de septiembre de 2023, de <https://www.colfondos.com.co/dxp/web/guest/corporativo/mision-vision>
- Colfondos, S. A. (s/f-b). *¿Quiénes somos?* Com.co. Recuperado el 3 de septiembre de 2023, de <https://www.colfondos.com.co/dxp/web/guest/corporativo>
- Collins, J. (2021). *Good to great (Spanish edition)*. Reverte Management (Rem).
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. McGraw-Hill Companies.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93, 137.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Books.
- Van der Kolk, B (2019). *La motivación de los empleados como motor del rendimiento*. IE Insights.