

Chapter 5 / Capítulo 5

Family compensation funds in Colombia:
evolution, challenges, and contributions to
social welfare

ISBN: 978-9915-9876-6-8

DOI: 10.62486/978-9915-9876-6-8.Ch05

Pages: 34-44



© 2025 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

Challenges in the 21st century

Retos y desafíos en el siglo XXI

John Edison García Peñaloza  

Germán Darío Hémbuz Falla  

José Eustasio Rivera Montes  

¹ Universidad Surcolombiana. Colombia

ABSTRACT

This chapter examines the challenges facing Family Compensation Funds in the twenty-first century amid economic, labor, technological, and social change. It analyzes financial sustainability and governance, considering dependence on employer contributions, asset management, and the balance between administrative efficiency and social purpose. It also addresses adaptation to the platform economy, remote work, and informal employment, discussing proposals for flexible access and continuity of protection. Service digitalization, data-driven management, and technological ethics are considered as components of institutional modernization. The text incorporates gender perspectives, the care economy, and the inclusion of vulnerable groups, as well as response capacity during pandemics and structural unemployment. Finally, it argues that institutional adaptation requires combining solvency, transparency, and innovation with accessible services centered on members' needs.

Keywords: Family Compensation Funds; financial sustainability; digital transformation; informal employment; gender equity; institutional resilience

RESUMEN

El capítulo examina los retos de las Cajas de Compensación Familiar en el siglo XXI ante los cambios económicos, laborales, tecnológicos y sociales. Analiza la sostenibilidad financiera y la gobernanza, considerando la dependencia de los aportes empresariales, la gestión de activos y el equilibrio entre eficiencia administrativa y propósito social. Asimismo, aborda la adaptación a la economía de plataformas, el trabajo remoto y la informalidad, con propuestas de acceso flexible y continuidad de la protección. Se discuten la digitalización de servicios, la gestión basada en datos y la ética tecnológica como componentes de la modernización institucional. El texto incorpora la perspectiva de género, la economía del cuidado y la inclusión de grupos vulnerables, además de la capacidad de respuesta frente a pandemias y desempleo estructural. Finalmente, plantea que la adaptación institucional requiere combinar solvencia, transparencia e innovación con una atención accesible y centrada en las necesidades de los afiliados.

Palabras clave: Cajas de Compensación Familiar; sostenibilidad financiera; transformación digital; informalidad laboral; equidad de género; resiliencia institucional

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y GOBERNANZA: EL EQUILIBRIO ENTRE LA EFICIENCIA Y EL PROPÓSITO

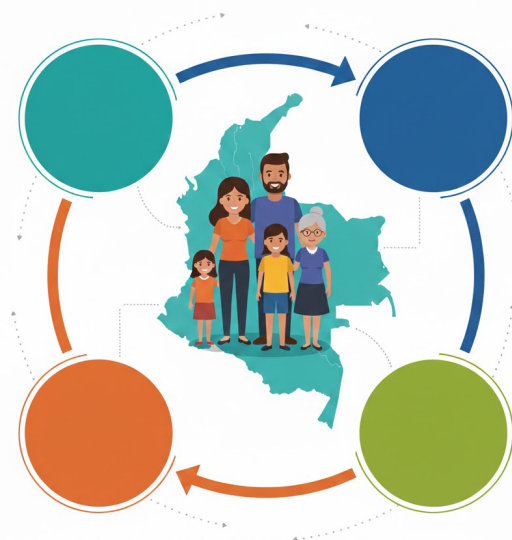
El siglo XXI ha planteado a las Cajas de Compensación Familiar un escenario de transformación sin precedentes, donde la estabilidad de los modelos tradicionales de bienestar se ve desafiada por cambios estructurales en la economía, la demografía y la tecnología. En este contexto, los retos de estas instituciones no se limitan a la gestión operativa de sus servicios, sino que se extienden a la necesidad de redefinir su valor estratégico en una sociedad que exige mayor transparencia, eficiencia y adaptabilidad.

Para Vásquez (2023), “la supervivencia de estas entidades en el nuevo milenio depende de su capacidad para equilibrar la misión social con una gestión financiera de vanguardia que sea capaz de resistir las fluctuaciones del mercado laboral formal² (p. 142). Por tanto, se debe expresar que este acápite tiene como propósito analizar cómo las Cajas deben navegar entre la preservación de su legado solidario y la adopción de nuevas arquitecturas de gobernanza que aseguren su vigencia como pilares de la paz social en Colombia. De allí, la importancia del siguiente análisis:

La sostenibilidad financiera de las Cajas de Compensación Familiar enfrenta en la actualidad una paradoja estructural: mientras la demanda de servicios sociales crece debido a las crisis económicas, la base de recaudo se ve presionada por las transformaciones del mercado laboral y la informalidad. De este modo, sostiene Bernal (2023), “la viabilidad a largo plazo del sistema no depende únicamente del aporte parafiscal del 4%, sino de la capacidad de las Cajas para diversificar sus fuentes de ingresos y optimizar el gasto administrativo sin sacrificar el impacto social” (p. 245).

El autor citado enfatiza sus ideas argumentando que, en un entorno de automatización y empleo digital (plataformas), el modelo debe migrar hacia una gestión de activos más eficiente, donde los excedentes de los servicios comerciales (como turismo o educación privada) actúen como un subsidio cruzado para financiar los programas dirigidos a las poblaciones más vulnerables; entendiéndose con ello que, el desafío radica en transitar hacia modelos de transparencia radical que blindan a las instituciones de intereses ajenos a su misión social. Existe una tensión dialéctica entre la naturaleza privada de las Cajas y la función pública que desempeñan.

Imagen N° 16. Gobernanza ética: El patrimonio colectivo de las Familias



En este contexto, Vásquez (2023), plantea “la gobernanza corporativa en el siglo XXI exige una rendición de cuentas que supere lo meramente contable, incorporando métricas de “valor compartido” y auditorías de impacto social que sean visibles para el afiliado” (p. 156). De allí, que

el presente análisis parte de sugerir que la legitimidad del sistema no se garantiza solo por la ley, sino por una estructura de gobierno ético donde la toma de decisiones esté blindada contra la captura política y se centre en la creación de bienestar real, permitiendo que la Caja sea percibida como un patrimonio colectivo de los trabajadores.

Resulta así, que lo referido permite establecer que la sostenibilidad y la gobernanza pueden entenderse desde dos visiones en pugna; destacándose, por un lado, la visión tecnocrática, la cual prioriza la eficiencia de costos y la acumulación de reservas financieras como garantía de supervivencia. Por otro lado, la visión socio centrista, defendida por autores como Morales (2024), quien sostiene “que la verdadera sostenibilidad de una Caja es su “rentabilidad social”, es decir, que su valor se mide por cuánto logra transformar el tejido humano, incluso si esto implica menores márgenes de excedente financiero” (p. 182).

Encontrándose tras estos planteamientos que, el reto actual se fundamenta en integrar ambas perspectivas: una gestión financiera robusta que use herramientas de *Big Data* para prevenir fraudes y optimizar recursos, pero siempre supeditada a una gobernanza ética que entienda que el fin último no es el crecimiento del balance general, sino la estabilidad y el progreso de las familias colombianas, siendo esta dualidad, la que implica que las Cajas deben profesionalizar sus juntas directivas con perfiles técnicos que comprendan los riesgos de los mercados globales, sin perder la sensibilidad social que les dio origen.

Señalamientos éstos que permiten argumentar que la sostenibilidad no es un estado estático, sino un ejercicio dinámico de adaptación donde la transparencia se convierte en el activo más valioso. Al cerrar esta brecha entre la gestión del dinero y la ética del servicio, las Cajas aseguran su permanencia en el tiempo, demostrando que es posible administrar recursos de gran escala con una eficiencia privada que respeta y exalta el propósito público del bienestar social, lo que en esencia lleva a referir diferentes posturas referenciales que narra lo siguiente:

PROSPECTIVA DE LA ESTABILIDAD FINANCIERA: MÁS ALLÁ DEL APOORTE PARAFISCAL

La sostenibilidad de las Cajas en el siglo XXI no puede depender exclusivamente del flujo de aportes empresariales, los cuales están sujetos a la ciclicidad económica y al riesgo de la deslaborización, estableciéndose con ello que, un análisis desde la Nueva Gestión Pública haya sugerido que estas entidades deben evolucionar hacia modelos de “resiliencia financiera híbrida”, lo que implica que, mientras se protege el patrimonio social, las Cajas deben optimizar su eficiencia operativa mediante la reducción de costos de transacción internos.

Investigaciones recientes sobre sistemas de compensación sugieren que la clave reside en la gestión inteligente de activos fijos. Es decir, convertir la vasta infraestructura de centros vacacionales y colegios en nodos de servicios auto sostenibles que generen excedentes sin desvirtuar su carácter social. De este modo, la sostenibilidad se considera como la capacidad de generar un “margen para la misión”, donde la rentabilidad de los servicios comerciales actúa como un escudo protector para los subsidios de las familias con menores ingresos.

EL GIRO HACIA LA GOBERNANZA BASADA EN DATOS Y ÉTICA ALGORÍTMICA

En cuanto a la gobernanza, el desafío contemporáneo es la transición de una administración basada en procesos a una basada en la integridad de la información. Estudios sobre transparencia institucional en América Latina señalan que las Cajas enfrentan el reto de la “auditoría ciudadana en tiempo real”. Ya no basta con presentar informes anuales; la gobernanza moderna exige el uso de tecnologías de cadena de bloques (*blockchain*) o sistemas de datos abiertos que permitan rastrear el impacto de cada peso invertido.

Este enfoque no solo previene la captura por intereses particulares, sino que fortalece la confianza del afiliado. La gobernanza, por tanto, deja de ser un conjunto de normas estáticas para convertirse en un ecosistema dinámico de ética digital, donde la transparencia se utiliza como una ventaja competitiva para atraer a más empresas a la formalidad, demostrando que el aporte del 4% se gestiona con estándares de eficiencia superiores a los del sector público tradicional.

CONTRASTE DIALÉCTICO: AUTONOMÍA VS. VIGILANCIA DEL ESTADO

Finalmente, surge una tensión necesaria entre la autonomía de gestión de las Cajas y la supervisión estatal. Mientras que algunos académicos defienden una autonomía plena para

permitir la innovación y la rapidez de respuesta ante crisis, otros sostienen que la naturaleza “pública” de los recursos exige una vigilancia que sea capaz de anticipar riesgos sistémicos. El debate actual se centra en una “Supervisión Basada en Riesgos”.

Imagen N° 19. Contraste dialéctico en las CCF: Autonomía de Gestión vs. Vigilancia basada en Riesgos.



De acuerdo con lo señalado en la Figura anterior, se requiere un modelo donde el Estado no limite la creatividad institucional, sino que establezca semáforos de alerta sobre la solvencia y la calidad del servicio, generándose con ello que sea este equilibrio el que garantice que las Cajas no se conviertan en entidades meramente comerciales, sino que mantengan su identidad como “brazos sociales” de la empresa privada, asegurando que su gobernanza sea lo suficientemente flexible para innovar, pero lo suficientemente sólida para proteger el ahorro social de los trabajadores colombianos.

ADAPTACIÓN A LA ECONOMÍA DE PLATAFORMAS Y EL TRABAJO REMOTO

La emergencia de la economía de plataformas y la consolidación del trabajo remoto representan el desafío más disruptivo para el modelo tradicional de las Cajas de Compensación en el siglo XXI. El sistema parafiscal colombiano se cimentó sobre la figura del trabajador dependiente con un lugar físico de labores, una realidad que hoy colisiona con la expansión de *freelancers*, conductores de aplicaciones y nómadas digitales. En análisis realizado por Rodríguez (2024), “el reto no es solo administrativo, sino conceptual: las Cajas deben transitar de ser administradoras de sedes físicas a convertirse en “plataformas de servicios deslocalizados” (p. 88).

Esto implica que el bienestar debe seguir al trabajador allá donde esté, rompiendo la dependencia de la infraestructura geográfica y migrando hacia una oferta de valor que sea relevante para un individuo que valora la flexibilidad por encima de la estabilidad tradicional. Desde la perspectiva de la inclusión, la adaptación a estos nuevos esquemas exige una reingeniería del modelo de afiliación y recaudo. Investigaciones recientes en el ámbito de la seguridad social dinámica sugieren que la rigidez del aporte mensual del 4% sobre la nómina debe dar paso a sistemas de micropolizaciones o aportes proporcionales basados en el flujo de ingresos de los trabajadores independientes.

Esta transformación permitiría que los trabajadores de plataformas accedan a la red de protección sin las barreras de entrada de la formalidad clásica. Como sostiene Suárez (2025), la digitalización de la afiliación no es el fin, sino el medio para capturar a una población que hoy se encuentra en una zona gris de protección, garantizando que el acceso a la vivienda o la recreación no sea un beneficio exclusivo de quienes poseen un contrato a término indefinido (p. 142). Se puede decir entonces que, el trabajo remoto impone una nueva dimensión a la salud y el bienestar: la gestión de la salud mental y el equilibrio vida-trabajo en el entorno digital.

Tabla 6. Desafíos y adaptaciones de las CCF ante la economía Digital

Eje de Transformación	Realidad Tradicional vs. Desafío Disruptivo	Estrategia de Adaptación Sugerida	Autor de Referencia
Concepto de Servicio	Basado en sedes físicas y trabajador dependiente.	Tránsito hacia “plataformas de servicios deslocalizados”.	Rodríguez (2024)
Modelo de Recaudo	Rigidez del aporte del 4% sobre nómina fija.	Creación de micropólizas o aportes proporcionales para independientes.	Seguridad Social Dinámica
Inclusión Social	Beneficios exclusivos para contratos a término indefinido.	Digitalización de la afiliación para capturar trabajadores en la “zona gris”.	Suárez (2025)
Salud y Bienestar	Enfoque en salud física y recreación presencial.	Programas de “bienestar cognitivo”, co-working social y salud mental digital.	Análisis de Tendencias

Donde las Cajas de Compensación enfrentan el reto de diseñar servicios que mitiguen el aislamiento social y el sedentarismo asociados a la virtualidad laboral. El análisis comparativo de nuevas tendencias en protección social indica que las instituciones que logren integrar programas de “bienestar cognitivo” y espacios de *co-working* social serán las que mantengan su relevancia. En última instancia, la adaptación a la economía digital definirá si las Cajas siguen siendo el pilar de la clase media colombiana o si se convierten en un vestigio de la era industrial; la clave está en su capacidad para ofrecer seguridad en un mundo laboral donde la única constante es el cambio y la movilidad constante.

INCLUSIÓN LABORAL EN CONTEXTOS DE INFORMALIDAD: DEL BIENESTAR EXCLUSIVO AL BIENESTAR UNIVERSAL

La inclusión laboral en contextos de informalidad representa, quizás, el reto ético y operativo más profundo para el Sistema de Subsidio Familiar. En Colombia, la arquitectura del bienestar ha estado históricamente blindada para el trabajador formal, creando una brecha de “ciudadanía social” entre quienes tienen un contrato y quienes subsisten en la economía popular. Según plantea Osorio (2024), la sostenibilidad del modelo social colombiano depende de su capacidad para generar “pasarelas de formalización, donde la Caja no espere a que el trabajador sea formal para ofrecerle servicios, sino que utilice sus servicios como un incentivo para atraerlo hacia la legalidad” (p. 210).

Bajo esta óptica, se logra comprender que la inclusión no representa un acto asistencialista, sino una estrategia de mercado social que busca ampliar la base de protección hacia los sectores más vulnerables de la cadena productiva. De allí, que la literatura reciente sobre economía del comportamiento aplicada a la seguridad social sugiere que la barrera de entrada a la formalidad no es solo económica (el costo del aporte), sino también de percepción de valor, siendo la postura de Castillo (2023), la que expone que “el trabajador informal percibe la protección social como un “impuesto” lejano y no como un beneficio tangible; por ello, las Cajas deben rediseñar su oferta mediante el concepto de protección modular”.

En efecto, es este modelo el que propone que el trabajador independiente o informal pueda acceder a servicios específicos (como salud preventiva o capacitación técnica) mediante micro-aportes o esquemas de pago por uso, eliminando la rigidez del aporte mensual obligatorio, demostrándose con ello que este análisis revela que la inclusión real pasa por humanizar y flexibilizar los requisitos de entrada, adaptándolos a la irregularidad de los ingresos de la economía informal. En otras palabras, la inclusión laboral efectiva debe estar anclada a la reconversión de competencias y el emprendimiento.

Es con base a estos argumentos que, las Cajas de Compensación han empezado a actuar como agencias de empleo que no solo conectan oferta y demanda, sino que intervienen en la brecha de habilidades de los trabajadores informales. Como sostiene Méndez (2025), “el verdadero impacto socioeconómico ocurre cuando la Caja transforma el talento de supervivencia del trabajador informal en “competencia productiva” mediante programas de certificación de saberes y microcréditos para el fortalecimiento de unidades de negocio” (p. 176). De esta manera, la inclusión laboral deja de ser un ideal estadístico para convertirse en una herramienta de movilidad social ascendente, permitiendo que el sistema de compensación familiar funcione como el gran integrador de una sociedad fragmentada por la informalidad.

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITALIZACIÓN DE SERVICIOS: HACIA UN BIENESTAR INTELIGENTE

La transformación digital en las Cajas de Compensación Familiar representa la transición de un modelo de asistencia presencial hacia un paradigma de bienestar en el que históricamente brinda el acceso a los beneficios del subsidio familiar, el cual anteriormente dependía de la cercanía física del trabajador a las oficinas o centros de servicio; sin embargo, la revolución tecnológica ha desmaterializado estas fronteras. Para Gutiérrez (2024), “este proceso no debe entenderse simplemente como la compra de *software*, sino como una reingeniería del contrato social donde la eficiencia del dato se pone al servicio de la equidad” (p. 45).

Demostrándose así que, en la actualidad, la digitalización permite que la protección social deje de ser un trámite burocrático para convertirse en una experiencia personalizada, donde la inteligencia de datos ayuda a las Cajas a entender, y casi predecir las necesidades de salud, educación y vivienda de cada núcleo familiar en tiempo real. Es por ello, que esta evolución hacia lo digital responde también a una exigencia de transparencia y agilidad en un mercado laboral que ya no duerme. De allí, que Navarro (2025), sostenga que:

La incorporación de tecnologías disruptivas ha permitido que las Cajas de Compensación compitan en estándares de servicio con las empresas más avanzadas del sector privado, garantizando que el trabajador de menores ingresos no sea un “paria digital”, sino un ciudadano plenamente integrado a la economía del conocimiento (p. 62).

De este modo, la introducción de la tecnología en el sistema de compensación no es un fin en sí mismo, sino el vehículo para asegurar que el bienestar social sea tan dinámico, móvil y accesible como la vida misma en el siglo XXI. De allí, que logre comprenderse que la transformación digital en las Cajas de Compensación Familiar ha dejado de ser un proceso periférico para convertirse en el núcleo de su capacidad de respuesta institucional. En la actualidad, la innovación tecnológica se presenta como el mecanismo idóneo para superar las barreras geográficas y administrativas que históricamente limitaron el acceso al subsidio familiar.

Según expone Gutiérrez-Pardo (2024), “la digitalización debe ser entendida bajo el concepto de Omnicanalidad Social, donde el trabajador no percibe una ruptura entre la atención física y la virtual, sino una continuidad de servicios que se adaptan a su ritmo de vida” (p. 112). Lo refrido por el autor conduce a inferir que el uso de arquitecturas en la nube y el procesamiento de grandes volúmenes de datos permiten que las Cajas pasen de una gestión reactiva a una proactiva, anticipando necesidades mediante algoritmos de recomendación basados en el ciclo de vida del hogar.

Desde una perspectiva de eficiencia y transparencia, el análisis comparativo entre los modelos tradicionales y los emergentes revela que la implementación de Inteligencia Artificial (IA) y Blockchain está redefiniendo la confianza en el sistema. Para Navarro-Echeverry (2025), la innovación tecnológica permite reducir drásticamente los costos de transacción y los tiempos de respuesta en la adjudicación de subsidios monetarios y de vivienda, eliminando la intermediación burocrática que suele generar fricciones (p. 89). Según la autora, el “Bienestar Digital” no es simplemente la automatización de procesos, sino la creación de experiencias de usuario personalizadas que incrementan el sentido de pertenencia.

Por ende, cuando se digitaliza el acceso a bibliotecas, cursos y servicios de salud, se está democratizando el conocimiento y el cuidado, permitiendo que un trabajador en una zona rural dispersa acceda a la misma calidad de contenido educativo que uno en la capital. He allí, que, el desafío de la innovación tecnológica reside en evitar la profundización de la brecha digital, promoviendo lo que se denomina “Tecnología con Sentido Humano”. De este modo, la digitalización de los servicios de las Cajas se consolida como una estrategia de inclusión que convierte al dato en un activo social, asegurando que el sistema de compensación familiar sea tan ágil y moderno como el mercado laboral que pretende proteger.

PERSPECTIVA DE EQUIDAD DE GÉNERO Y GRUPOS VULNERABLES.

Las Cajas de Compensación Familiar, a través del proceso de evolución que han desarrollado en el siglo XXI se ha visto marcada por el tránsito de un modelo de bienestar estandarizado hacia uno que incluye la justicia distributiva, a través de un enfoque de género y diversidad. Esto se debe a que, en el pasado, se asumía que los beneficios del subsidio familiar impactaban de la misma forma a todos los hogares; sin embargo, la realidad sociodemográfica de Colombia ha

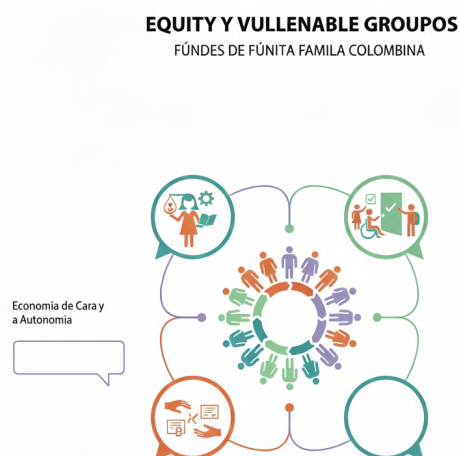
demostrado que las brechas de género y las condiciones de vulnerabilidad extrema requieren intervenciones diseñadas a medida. Para Arboleda (2024):

La equidad en el sistema de compensación no consiste únicamente en la igualdad de acceso, sino en la capacidad de la institución para identificar y eliminar los obstáculos específicos que impiden que mujeres, víctimas del conflicto y personas con discapacidad ejerzan plenamente sus derechos sociales (p. 42).

Es de esta forma, como este nuevo enfoque ha situado a las Cajas como agentes activos en la desarticulación de las trampas de pobreza que afectan mayoritariamente a las mujeres y a las minorías, generándose así, que se estableciera una visión interseccional, donde las entidades no solo entregan un subsidio, sino que actúan sobre las dimensiones del cuidado y la inclusión productiva, reconociendo que el bienestar de un país es incompleto si los sistemas de protección no logran cerrar las heridas de la desigualdad histórica.

En correspondencia con ello, Valencia (2025), plantea que “la verdadera medida del progreso de una Caja de Compensación hoy no reside en sus indicadores globales de afiliación, sino en su eficacia para transformar la vida de aquellos ciudadanos que habitan en las periferias de la oportunidad laboral” (p. 68). Lo asumido por Valencia refiere que el éxito contemporáneo de las Cajas de Compensación ha dejado de evaluarse por el simple volumen de su masa de afiliados para centrarse en su capacidad de generar cambios estructurales en los estratos más invisibilizados de la cadena productiva.

Imagen N° 22. Equidad y diversidad: El nuevo modelo de Bienestar



Lo descrito sugiere que la relevancia institucional se pone a prueba cuando la protección social logra penetrar los entornos de mayor precariedad, allí donde la informalidad y la exclusión han limitado históricamente el desarrollo humano. En este sentido, el progreso no se refleja en un balance estadístico de crecimiento corporativo, sino en la dignificación de la vida de aquellos trabajadores que operan desde los márgenes de la economía formal, logrando así, que el impacto de una Caja se valide cuando sus servicios actúan como un puente de movilidad social, garantizando que el bienestar no sea un privilegio de los sectores consolidados, sino un derecho efectivo para quienes habitan en las fronteras de la oportunidad.

Por consiguiente, es de entenderse que la integración de la perspectiva de género en las Cajas de Compensación ha trascendido la entrega de subsidios tradicionales para enfocarse en la economía del cuidado y la autonomía económica de las mujeres. En un país donde las brechas de participación laboral son marcadas, las Cajas actúan como estructuras de soporte que

alivian la carga de cuidado no remunerado mediante servicios de primera infancia y atención al adulto mayor. Tal y como lo expone Arboleda (2024), al sostener que “el impacto de las Cajas es determinante para reducir la pobreza de tiempo en las mujeres trabajadoras, permitiéndoles una inserción laboral más competitiva mientras la institución garantiza entornos de cuidado seguros y pedagógicos para sus dependientes” (p. 156).

Dicho enfoque permite que el sistema de compensación no solo proteja al trabajador, sino que corrija activamente las desigualdades estructurales que impiden el ascenso profesional de las mujeres. Ahora bien, si nos vamos a lo que contempla a los grupos vulnerables, incluyendo población migrante, víctimas del conflicto y personas con discapacidad—, las Cajas han rediseñado sus programas para ofrecer una atención diferencial, determinándose así, que el reto actual es que la vulnerabilidad no sea un impedimento para acceder a la calidad de vida que ofrece la formalidad.

En este contexto, Valencia (2025), indica que “la innovación en este campo reside en la “flexibilización del acceso”, donde se eliminan las barreras burocráticas para poblaciones históricamente marginadas, permitiendo que el subsidio de vivienda o las agencias de empleo actúen como motores de reparación y dignificación” (p. 92). Este análisis sugiere que la inclusión de grupos vulnerables debe ser entendida como un ejercicio de interseccionalidad, donde se reconoce que las necesidades de una madre cabeza de familia en una zona de posconflicto son distintas a las de un joven con discapacidad en un entorno urbano, exigiendo respuestas institucionales personalizadas.

Tómese como, la equidad en el sistema de cajas se manifiesta en la promoción de culturas organizacionales inclusivas dentro de las empresas afiliadas. Es decir, las Cajas no solo entregan beneficios, sino que asesoran a los empleadores en la implementación de políticas de diversidad e inclusión, fomentando entornos laborales libres de discriminación, a lo que Ramírez (2023), concluye “el éxito de la protección social en el siglo XXI se mide por su capacidad para visibilizar a quienes el mercado laboral tradicional suele ignorar, convirtiendo la diversidad en un activo de productividad social” (p. 184). Entendiéndose con ello que, las Cajas de Compensación se consolidan como las garantes de un contrato social que no deja a nadie atrás, asegurando que el bienestar sea un derecho accesible para todos, independientemente de su género, origen o condición física.

ADAPTACIÓN A CRISIS (PANDEMIA, DESEMPLEO ESTRUCTURAL, ETC.)

La capacidad de respuesta de las Cajas de Compensación ante fenómenos disruptivos ha redefinido su rol como el principal amortiguador social de Colombia en tiempos de incertidumbre. Durante la crisis sanitaria del COVID-19, el sistema demostró una agilidad operativa que superó la de muchas entidades estatales, reconvirtiendo rápidamente sus recursos para gestionar el Mecanismo de Protección al Cesante, a lo que Heredia (2024), expone: “la pandemia funcionó como una “prueba de estrés” institucional que validó la importancia de contar con reservas financieras sólidas y sistemas digitales capaces de dispersar ayudas económicas de manera masiva en tiempo récord” (p. 215).

Esta adaptación no solo salvó el consumo mínimo de miles de hogares, sino que evitó un colapso mayor en los indicadores de pobreza monetaria, demostrando que la protección social privada puede ser un aliado estratégico e inmediato del Estado en situaciones de catástrofe, estableciéndose así, que más allá de la emergencia sanitaria, las Cajas han tenido que enfrentar el desafío del desempleo estructural, aquel que persiste a pesar del crecimiento económico debido a la desincronización entre las habilidades de los trabajadores y las demandas de las nuevas industrias.

A lo que Sánchez (2023), plantea “la adaptación en este frente ha consistido en transformar las Agencias de Empleo de simples centros de intermediación a verdaderos laboratorios de “Re-skilling” o capacitación laboral” (p. 104). Planteamiento éste que lleva a argumentar cómo la resiliencia del sistema radica en su capacidad para ofrecer capacitación técnica pertinente y rápida, permitiendo que un trabajador desplazado de un sector en declive pueda reinsertarse en nichos de alta demanda, como la tecnología o los servicios digitales, en cuestión de meses. Esta visión convierte a la Caja en una red de seguridad activa que no solo entrega un subsidio, sino que rehabilita la capacidad productiva del individuo.

En efecto, se puede decir que la resiliencia institucional se manifiesta en la creación de fondos de estabilización, los cuales permiten mantener la prestación de servicios de salud y educación incluso cuando el recaudo por aportes empresariales disminuye, generándose así, que

este comportamiento anticíclico sea lo que distingue al modelo colombiano de otros esquemas de protección social más rígidos, destacándose a Guzmán (2025), quien sostiene “la adaptación a la crisis ha forjado una nueva identidad para las Cajas: ya no son solo gestoras de bienestar en tiempos de bonanza, sino garantes de la paz civil en tiempos de escasez (p. 312).

Es allí que, al minimizar mitigar el impacto del desempleo y la pérdida de ingresos, estas entidades funcionan como una válvula de escape social que previene el desbordamiento de las tensiones en momentos de fragilidad económica, consolidando su valor como infraestructura crítica para la estabilidad del país. Idea ésta que trasciende la mera asistencia económica para convertirse en un componente esencial de la seguridad nacional y la convivencia ciudadana; más aún, en periodos de recesión o desempleo masivo, el riesgo de fractura del tejido social es elevado; sin embargo, la presencia de las Cajas permite que el ciudadano no se sienta desamparado por el sistema formal.

De acuerdo con el análisis de Guzmán (2025), “estas instituciones actúan como un sistema de “seguros sociales de última instancia que, al sostener el acceso a la salud, la nutrición y la formación del cesante, desarticulan los focos de frustración colectiva que suelen derivar en estallidos sociales” (p. 315). Es por esta razón, que la inversión en el modelo de compensación no debe verse únicamente como un costo laboral, sino como una prima de estabilidad que el país paga para mantener su funcionalidad democrática, demostrándose así, que esta resiliencia sistémica las posicionadas como una infraestructura crítica, es decir, como una red invisible pero poderosa que sostiene el equilibrio del país cuando los mercados fallan, demostrando que la paz social es, ante todo, el resultado de una protección institucional oportuna y eficiente.

Con base a todo lo mencionado, se considera relevante exponer que la relevancia de las Cajas de Compensación Familiar se magnifica o amplía en periodos de inestabilidad, considerando para ello que éstas actúan como un estabilizador automático de la economía y el bienestar social. Mientras que otras instituciones pueden verse paralizadas por la burocracia ante una crisis, la estructura de las Cajas permite una respuesta inmediata y descentralizada, a lo que Heredia (2024), señala:

El valor fundamental de estos sistemas radica en su capacidad de despliegue capilar, es decir, su habilidad para llegar a los hogares con ayudas tangibles (subsidios de emergencia, bonos alimentarios o servicios de salud) mucho antes de que las políticas fiscales del Estado logren surtir efecto (p. 215).

Compréndase con ello que, esta habilidad convierte al sistema en una red de seguridad activa que absorbe los impactos de las crisis externas, evitando que eventos transitorios se conviertan en daños permanentes para el capital humano del país, determinándose así, que desde una perspectiva de estabilidad macro-social, la importancia de esta adaptación reside en la preservación del tejido productivo; más aún en aquellos momentos de desempleo estructural o caídas del PIB, donde las Cajas no solo entregan recursos monetarios, sino que mantienen la vigencia de los derechos sociales del trabajador cesante.

Ante estas ideas, Guzmán (2025), sugiere “se debe garantizar que una familia mantenga su acceso a la educación y la salud a pesar de la pérdida del empleo, se previene la descapitalización social de los hogares más vulnerables” (p. 312). Lo que demuestra que los países con sistemas de protección social robustos y autónomos como el colombiano logran una recuperación post-crisis mucho más acelerada, ya que la fuerza laboral no cae en la indigencia ni pierde sus competencias básicas durante el periodo de inactividad, encontrándose con ello que la importancia de estos sistemas se traduce en la preservación de la paz social.

Estas garantías deben profundizarse aún más, en contextos de alta tensión económica, cuando el desamparo institucional suele ser el detonante de conflictos civiles y desorden público; pues es allí cuando las Cajas operan como una infraestructura de cuidado que mitiga el riesgo de exclusión absoluta, reforzando la percepción de que el sistema protege al ciudadano en su momento de mayor fragilidad, a lo que Sánchez (2023), indica “la verdadera resiliencia de una nación no se mide solo por su crecimiento económico, sino por la solidez de sus nodos de protección social ante lo inesperado”(p. 104). Por tanto, la capacidad de adaptación de las Cajas no es un atributo opcional, sino el componente esencial que garantiza que Colombia pueda resistir las crisis del siglo XXI sin comprometer su estabilidad democrática.

Imagen N° 24. Cajas de Compensación Familiar en el Siglo XXI



ANÁLISIS

El siglo XXI ha impuesto a las Cajas de Compensación Familiar el desafío de transitar desde una administración de sedes físicas hacia una gobernanza basada en datos y ética digital. Como bien lo exponen Vásquez (2023) y Bernal (2023), la sostenibilidad del sistema ya no puede depender exclusivamente del aporte parafiscal tradicional, sino de una “resiliencia financiera híbrida” donde la eficiencia privada actúe como un escudo para la misión social. El reto es mayúsculo: las Cajas deben humanizar el algoritmo y deslocalizar sus servicios para seguir al trabajador allá donde esté, ya sea en una oficina tradicional o en la economía de plataformas, garantizando que la flexibilidad del siglo XXI no se traduzca en una orfandad institucional para los nuevos perfiles laborales.

La importancia de este capítulo radica en reconocer que el Sistema de Compensación Familiar en Colombia se encuentra en un punto de inflexión definitivo, esto se debe a que ya no habitamos la era industrial que dio origen a estas instituciones; sino a que hoy nos enfrentamos a una realidad donde la oficina tradicional se ha desvanecido para dar paso al trabajo remoto, y donde la economía de plataformas, impulsada por la inteligencia artificial, dicta nuevas reglas de juego laboral. En este escenario, el bienestar social no puede permitirse ser estático, pues se requiere de la reinención de las Cajas, dado que se trata de una ética de la adaptación, lo que implica que la protección social debe dejar de ser un beneficio anclado a un contrato fijo para convertirse en un derecho flexible y portable, capaz de cobijar con la misma solidez tanto al empleado de nómina tradicional como al freelancer o al trabajador de aplicaciones móviles.

Esta investigación revela que la verdadera sostenibilidad de las Cajas en el siglo XXI no se medirá únicamente por sus activos financieros, sino por su agilidad para integrar la innovación tecnológica sin deshumanizar el servicio, por lo que se debe apostar a construir un ecosistema de bienestar inteligente, móvil y profundamente transparente, que actúe como una red de seguridad infalible ante las incertidumbres del mercado global y las crisis venideras, pues es sólo, a través de esta transformación, que la compensación familiar podrá seguir siendo el eje de la clase media colombiana, garantizando que el progreso humano no se detenga frente al avance de la automatización.