

**PROYECTO DE GRADO ESPECIALIZACION:  
FONDO DE EMPLEADOS DE ARQUITECTURA Y CONCRETO S.A.S.,  
UNA ALTERNATIVA PARA LA CALIDAD DE VIDA  
Noviembre 2014.**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA  
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO EN LA MODALIDAD  
MONOGRAFIA.**

<b>ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS</b>				
<b>INFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TABAJO</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Cédula</b>	<b>E-mail</b>	<b>Teléfonos</b>	<b>Grupo</b>
Andrea Lorena Ospina Pérez	43.631.093	<a href="mailto:lorenap761@gmail.com">lorenap761@gmail.com</a>	2273738 / 3113823786	Domingo
Claudia Cecilia Arango Zuleta	43.551.263	<a href="mailto:cecilia.az@hotmail.com">cecilia.az@hotmail.com</a>	5878686 / 3128666168	Domingo



**PROYECTO:**

**FONDO DE EMPLEADOS DE ARQUITECTURA Y CONCRETO S.A.S.,  
UNA ALTERNATIVA PARA LA CALIDAD DE VIDA**

**Autoras:**

**ANDREA LORENA OSPINA PÉREZ**  
**Cédula 43.631.093 ID373013**

**CLAUDIA CECILIA ARANGO ZULETA**  
**Cédula 43.551.263 ID380472**

**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS**  
**FACULTAD DE POSGRADOS MODALIDAD VIRTUAL**  
**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**  
**Medellín, Colombia**  
**Noviembre 2014.**



## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE LAS GRÁFICAS</b>	<b>4</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b>	<b>5</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>6</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Antecedentes</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Identificación del Problema</b>	<b>18</b>
<b>1.3. Pregunta de investigación</b>	<b>26</b>
<b>1.4. Objetivos</b>	<b>27</b>
<b>1.4.1. Objetivo general</b>	<b>27</b>
<b>1.4.2. Objetivos específicos</b>	<b>27</b>
<b>1.5. Justificación</b>	<b>27</b>
<b>1.6. Alcance</b>	<b>30</b>
<b>1.7. Limitaciones</b>	<b>30</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>31</b>

Fondo de Empleados Arquitectura y Concreto S.A.S.	3
<b>2.1 Marco Teórico</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Marco contextual.</b>	<b>43</b>
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>45</b>
<b>3.1 Enfoque de la Investigación</b>	<b>45</b>
<b>3.2. Definición del tipo de investigación</b>	<b>45</b>
<b>3.3. Universo</b>	<b>45</b>
<b>3.4. Muestra</b>	<b>46</b>
<b>3.5. Instrumento</b>	<b>47</b>
<b>3.6. Validez del instrumento.</b>	<b>47</b>
<b>3.7. Recolección de la información</b>	<b>47</b>
<b>3.8. Validez de la información</b>	<b>47</b>
<b>3.9. Análisis de la información</b>	<b>48</b>
<b>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>49</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b>	<b>67</b>

**LISTA DE LAS GRÁFICAS**

<i>Grafica 1_complemento Información Fondo de empleados.</i>	21
<i>Grafica 2_Informe primer Semestre 2013.</i>	23
<i>Grafica 3_La Importancia de un Fondo de empleados para A y C.</i>	49
<i>Grafica 4_Interes en el Ahorro.</i>	50
<i>Grafica 5_Implementar cultura de Ahorro.</i>	50
<i>Grafica 6_Opinión del grupo familiar y empleado sobre el ahorro.</i>	52
<i>Grafica 7_Necesidad de Crédito.</i>	52
<i>Grafica 8_Interés con el Crédito</i>	53
<i>Grafica 9_Importancia de la creación del fondo de empleados.</i>	54
<i>Grafica 10_Pregunta ingresaría al fondo de empleados.</i>	55
<i>Grafica 11_Servicios a Sugerir.</i>	55
<i>Grafica 12_Participación como miembro de la junta del fondo.</i>	56
<i>Grafica 13_Quienes conformarían el fondo.</i>	57
<i>Grafica 14_Formas de Ahorro actual del empleado.</i>	57
<i>Grafica 15_Mejores beneficios.</i>	58
<i>Grafica 16_Créditos que tiene en la actualidad.</i>	59
<i>Grafica 17_Los créditos que posee.</i>	59
<i>Grafica 18_Interes en el fondo.</i>	60

**LISTA DE TABLAS**

<i>Tabla 1_ Comportamiento de los Fondos de Empleados.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2_ Informativa Fondos de Empleados Existentes.</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 3_ Información en porcentajes.</i>	<i>51</i>

## AGRADECIMIENTO

Las autoras manifiestan su agradecimiento hacia las directivas y docentes de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, y en forma especial a su asesor Marcelo Torres, por su acompañamiento en las etapas de preparación y desarrollo de este trabajo. También agradecen a las directivas y colaboradores de Arquitectura y Concreto S.A.S. por la acogida y disposición durante la recolección y verificación de información, a todos aquellos que con sus aportes enriquecieron esta investigación, a sus familias, por el ánimo y total respaldo, y a Dios Todopoderoso, por brindarnos la fortaleza que nos permitió mantenernos firmes en la confección y elaboración de este proyecto.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo especialmente a nuestras familias, por su acompañamiento, constancia, comprensión y apoyo incondicionales durante nuestros estudios y elaboración de este proyecto, pues aunque ello significó largas jornadas ausentes de su lado, su aliento y confianza fue nuestro motor para seguir adelante.



## RESUMEN

Lo que a mediados del siglo XIX con los Pioneros de Rochdaile surgió en Europa como una agremiación de comerciantes, se dispersó a lo largo del continente hasta llegar a América y, hoy día se ha consolidado a nivel mundial como el sector de la economía solidaria, en el cual hay agremiaciones de distinto tipo como mutuales, cooperativas, de trabajo asociado y fondos de empleados, siendo este último el objeto de este trabajo.

En cuanto a las cooperativas, iniciaron como un movimiento de tipo agrícola, luego incursionaron en la modalidad de ahorro y crédito y se han ido diversificando incluso según especialidades de servicios como seguros y transportes, así como de tipo profesional, médicos por ejemplo.

En el caso concreto de los fondos de empleados su origen en Antioquia se dio en las natilleras, consistentes en un ahorro común durante un periodo determinado, normalmente un año, y una liquidación final con sus intereses; con la salvedad, de que quien estuviera en la natillera, tenía derecho a préstamos a muy bajo interés.

Esta modalidad se fue perfeccionando y hoy día existe lo que se llama Fondos de Empleados, entidades sin ánimo de lucro, que complementaron los servicios que ofrecían las natilleras con otra cantidad de beneficios que satisfacen las distintas necesidades y expectativas de sus asociados con el único requisito de estar vinculado laboralmente a la empresa a la cual pertenece dicho fondo. Del mismo modo a nivel legal, el sector solidario y concretamente los

fondos de empleados tienen unas obligaciones y reglamentación específicas y unos entes de vigilancia y control.

En vista de que la mayoría de empresas de Medellín, incluyendo constructoras, tienen su propio fondo de empleados, se hizo el estudio en Arquitectura y Concreto S.A.S., una de las constructoras más sólidas del país por su excelente entrega de productos de calidad y confianza, cuya sede es Medellín, obteniendo como resultado unas condiciones favorables para la conformación de dicho fondo. Aunque la propuesta es beneficiosa tanto para los empleados como para sus directivas, son estas últimas quienes finalmente tienen la potestad de acoger la idea o desecharla. Lo ideal es que sea la primera opción.

## **ABSTRACT**

What the mid-nineteenth century Rochdale Pioneers emerged in Europe as a unionization of merchants scattered throughout the continent to reach America and today has established itself worldwide as the field of economic solidarity, in which there are guilds of different types as mutuals, cooperatives, worker and employee funds, the latter being the subject of this paper.

As cooperatives, began as a movement of agricultural type, then raided the form of savings and credit and have been diversifying even according to specialty services such as insurance and transport, as well as professional type, doctors for example.

In the case of employee funds originated in Antioquia was in the natilleras, consisting of a common savings for a given period, usually a year, and a final settlement to their interests; except, that whoever was in natillera, was entitled to loans at very low interest.

This method was improved and today there is what is called Employee Funds, nonprofit entities, complementing the services offered by the natilleras with another amount of benefits that meet the different needs and expectations associated with the only requirement to be occupationally linked to the company to which the fund belongs. Similarly a legal level, the solidarity sector and specifically funds employees have obligations and specific regulation and monitoring and control bodies.

Since most companies Medellín, including construction, have their own credit union, the study was done in Architecture and Concrete SAS, one of the most solid construction firms for their excellent delivery of quality products and trust, with headquarters in Medellín, resulting favorable for the formation of the fund conditions. Although the proposal is beneficial to both employees and their policies, are the latter who finally have the power to accept or discard the idea. Ideally, the first choice.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <https://translate.google.com/>

## INTRODUCCIÓN

La elaboración de esta investigación partió de una circunstancia fortuita en la cual uno de los compañeros de estudio mencionó el beneficio que había obtenido en la universidad con un descuento en su matrícula por ser asociado a un fondo de empleados, afirmación que fue corroborada por otros dos. Fue entonces cuando una de las autoras de este proyecto se inquietó pensando: “¿Cuántas cosas nos perdemos en Arquitectura y Concreto por no tener un fondo de empleados?” Fue así como en los distintos ejercicios que se presentaron alusivos a proyectos, siempre estuvo la idea del fondo de empleados, la cual vino a cristalizarse al momento de definir el trabajo de grado, el cual como ya se menciona, parte de la percepción de esa sensación de pérdida de un beneficio al cual muchos otros tienen derecho y que no requiere de ninguna exclusividad en particular para acceder a él.

¿Cómo contribuye a la calidad de vida la existencia de un fondo de empleados al interior de Arquitectura y Concreto S.A.S.?

Concebida esta idea se procedió a dar forma al proyecto, para lo cual se elaboró un análisis de los antecedentes de los fondos de empleados y sus principales dificultades en el tiempo, su situación actual, las principales necesidades y expectativas de los empleados frente a los fondos y su reglamentación. Con toda esta información y retomando la inquietud inicial, se definió la pregunta de investigación: ¿Cuáles serían los beneficios de crear un fondo de empleados en Arquitectura y Concreto S.A.S.?

Con esto, se procede a plantear los objetivos en los cuales se vuelve de nuevo a la búsqueda de los beneficios de crear dicho fondo de empleados en la empresa mencionada, donde además deben considerarse otras variables como el interés del personal en la existencia del fondo, es decir, el potencial real de asociados y sus expectativas frente al mismo, así como identificar a fondo las reglamentaciones y normatividad de este tipo de organizaciones.

Para poder continuar con la propuesta se hace necesario elaborar una justificación partiendo del contexto mundial hasta llegar a la empresa objeto –Arquitectura y Concreto- y sus colaboradores. Se define el alcance y se determinan los limitantes que pueden entorpecer el desarrollo de la investigación. En esta estancia se elabora también el marco teórico donde se consulta y valida lo referente al modelo económico solidario, incluso se definen unos conceptos básicos y se contextualiza a la empresa para tener una visión más completa y concreta de la misma.

En consideración a la similitud de cargos, funciones y salarios y por la dificultad de la ubicación al haber personal en todo el país, se determina que la metodología a seguir es cualitativa, en la cual se trabaja con una muestra a conveniencia, obteniendo la información mediante una encuesta, de la cual se obtiene una excelente respuesta ya que la totalidad de los encuestados la respondió haciéndola llegar por varios medios como correo electrónico, telefónica, personal. Se hace la triangulación y análisis de la información y posteriormente el análisis de resultados y conclusiones donde se destaca que es absolutamente viable por intencionalidad, expectativa, condiciones salariales y contractuales, por la trayectoria, solidez y solvencia de la empresa, conformación del fondo de empleados en Arquitectura y Concreto. Claro

está que el alcance de esta investigación llega hasta este nivel, pues ya sus directivas determinarán si la acogen o no.

## **FONDO DE EMPLEADOS DE ARQUITECTURA Y CONCRETO S.A.S., UNA ALTERNATIVA PARA LA CALIDAD DE VIDA**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 Antecedentes**

Para hablar de los fondos de empleados, necesariamente debe tomarse como referente el cooperativismo ya que su existencia se desprende de este modelo.

Al retroceder en el tiempo para acercarse a la reseña histórica del cooperativismo (cooperativismo, 1985), se encuentra que éste, nace de la unión de varias personas para la realización de un trabajo con el que pretende suplir una necesidad común. Puede decirse que es el resultado de un proceso en el cual el hombre ha demostrado su voluntad y espíritu asociativo de diferentes formas. Estos pensamientos, sin ser privativos de un tipo de personas, han inspirado a quienes se han inquietado por cuestiones similares, y han tenido desarrollos particulares según los países y continentes de que se trate.

Así, por ejemplo, en Europa, con motivo de la revolución industrial, los comerciantes que a la vez eran productores, se vieron amenazados por la inundación del mercado con productos que en su tradicional forma artesanal de producir, eran incapaces de competir. Más adelante, la

utilización de máquinas reemplazó los hombres, generando con esto desempleo, empleos parciales, y en otros casos, abusos por parte de los patronos.

Lo anterior llevó los obreros a buscar alternativas para contrarrestar estas dificultades. Paralelamente se generaron planteamientos a nivel humanístico como los de Robert Owen (Inglés), William King (Inglés), Charles Fourier (Francés), Felipe Buchez (Francés), quienes influyeron notoriamente en el surgimiento de la primera cooperativa, -de Rochdale-, en Inglaterra en el año 1844, formada por 28 trabajadores de una fábrica en la población de Rochdale. A punta de esfuerzos y largas jornadas inició como una pequeña tienda que llevó a conseguir una modesta fábrica. La Cooperativa de Rochdale inspiró otros países de Europa, especialmente en Alemania, Bélgica y Francia. “En Alemania, por ejemplo en 1862 Federico Guillermo Raiffeisen da origen a las primeras Cajas Raiffeissen, las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas orientadas inicialmente a suplir necesidades de ahorro y crédito de los campesinos y gentes de los sectores rurales, incursionando luego en el campo del aprovisionamiento de insumos y la comercialización de los productos agrícolas. Paralelamente en Alemania, con la dirección de Hernán Schulze-Delitzsch, se inició el movimiento de los Bancos Populares, es decir, cooperativas de Ahorro y Crédito, cuyo principal objetivo era servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades.

En 1872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos”. (Cooperativismo, 1985).

<sup>2</sup>La Cooperativa de Rochdaile sirvió como ejemplo y guía al movimiento cooperativo en el resto del mundo no sólo por el poder económico que fue desarrollando, sino por el valor de sus ideales y la conservación de los mismos por parte de sus fundadores.

---

<sup>2</sup> [www.utrahuilca.com](http://www.utrahuilca.com) Historia del cooperativismo en el mundo. Consultado en: [http://www.utrahuilca.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=1](http://www.utrahuilca.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=1)



Continuando en Europa, en Francia tuvieron especial auge las cooperativas de producción y trabajo fruto con un tinte especial el cual era entre otras, el vínculo familiar; se les llamó "familisterio"; movimiento promovido y fundado en Guisa por Juan Bautista Godin. Este movimiento fue irrigándose por las distintas regiones europeas, iniciando por los países escandinavos; pasando de ser solamente cooperativismo de consumo, hasta abarcar otras áreas como las cooperativas de vivienda y el de seguros cooperativos. Esta nueva propuesta fue haciendo eco en otros países en Europa Central y Oriental donde las ideas y prácticas cooperativas no tardaron en hacerse presentes.

Entre los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX llegó el cooperativismo a América del Norte, iniciándose en Canadá con el periodista Alfonso Desjardins (1860-1937) quien llevó a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito. Esta misma modalidad llegó posteriormente a los Estados Unidos, donde logran un desarrollo inesperado. Sus iniciadores en ese país fueron Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren. Y alcanzan un desarrollo verdaderamente. Luego, hicieron presencia otras formas de cooperación, todas ellas provenientes de inmigrantes europeos. Sin embargo en estos países del norte, las de mayor auge fueron las de tipo agrícola, de mercado y de electrificación rural.

Tanto desde su inicio como durante el proceso de desarrollo, el cooperativismo ha establecido diferentes formas de integración y se ha solidificado a tal punto que desde 1895 se conformó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

La literatura respecto a cooperativas hunde raíces en el pensamiento, las decisiones y acciones de distintos pensadores; tal es el caso de Robert Owen<sup>3</sup>, notable fabricante textil quien atribuyó su éxito al interés por incrementar los niveles de producción en sus fábricas a la par que

---

<sup>3</sup> Robert Owen. Pensador y activista del primer socialismo británico (Newton, Gales, 1771-1858).

procuraba mejores condiciones de vida en el entorno laboral para los empleados. Este precursor estaba convencido de las relaciones estrechas entre el volumen y el nivel de producción de los obreros con las condiciones en que desarrollaban su trabajo, el ambiente y las relaciones tanto interpersonales como con el entorno, dentro y fuera de sus fábricas.

Fue así como en contra de las tendencias de su época, llevó a la práctica incrementos de salario, proporcionó condiciones dignas de vivienda y sanidad para sus empleados, promovió su educación y la seguridad social de tipo mutualista. Era un convencido de la educación liberal y solidaria como el mejor instrumento para acabar con la delincuencia y sentar las bases para un futuro de justicia e igualdad para todos. (Monzón, José Luis & Rafael Chaves, 2012)<sup>4</sup>

Los últimos años de su vida dedicó todo el tiempo a trabajar en pro de la reforma social al punto de llegar a ser el Cofundador del Movimiento Cooperativo de Consumo. Su pensamiento puede sintetizarse en la búsqueda por resolver el problema social a través de la aplicación de lo que denominó “Método de asociación económica”, en lo que para él significaba un nuevo sistema de sociedad, donde la competencia debe ser reemplazada por la cooperación y el trabajo en equipo. (Vélez Bedoya, 2007, p.23-42).

El pensamiento cooperativo se expande y llega a otros lugares, tomando en diversas ocasiones, herencias del pensamiento ancestral. Tal es el caso de Latinoamérica, que tiene las primeras manifestaciones cooperativas y solidarias en las organizaciones indígenas donde con un objetivo común que era la supervivencia, establecieron mecanismos y un orden para la realización de actividades como el cultivo de la tierra, la caza y la pesca. En Colombia particularmente, dicha cooperación se dio más que todo en el sector agrícola con lo cual se satisfacían las necesidades del grupo o clan, y se pagaban los respectivos tributos a los colonos.

---

<sup>4</sup> Consultado en: El cooperativismo en la historia de la literatura económica. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 44, abril 2003, pp. 9-32. José Luis Monzón Campos

Hubo similitud entre la situación en Europa y Colombia, pues, este último país se vio afectado al tener el mercado inundado de productos provenientes del exterior y a menor costo, trayendo además problemas de desempleo; algo similar sucedió en Colombia. Fue así como la idea del movimiento cooperativo caló en nuestro país como una salida a dicha problemática. Tal alternativa fue difundida por el sacerdote Adam Puerto, quien había tenido oportunidad de conocer el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito en Alemania.

En Colombia, con el tiempo se fueron incorporando otros sectores al movimiento cooperativo lo cual ha hecho que se dé una reglamentación más precisa en tal sentido. Entre estas tendencias, es identificable cantidad de cooperativas, como las médicas y de seguros, ejemplo: Coomeva y Seguros La Equidad.

Esas iniciativas permiten apreciar cómo los fondos de empleados al igual que otras organizaciones de tipo cooperativo, mutual, de trabajo comunitario y asociativo, están catalogadas como entidades del sector solidario, las cuales a su vez, han ido posicionándose en el ámbito económico nacional ya que se han convertido en una importante alternativa generadora de bienestar, empleo e ingresos, contribuyendo al desarrollo económico del país.

## **1.2 Identificación del Problema**

En el contexto actual, la economía solidaria juega un papel importantísimo debido a que incluye iniciativas de todos los sectores de la actividad económica donde representa una alternativa diferente de organización donde involucra los recursos productivos con los conceptos de progreso y bienestar colectivos.

Si bien es cierto que la economía solidaria busca una salida a corrientes que han sido excluyentes y que han dejado de lado a las clases menos favorecidas, tampoco puede caerse en el error de considerarla como una “economía para pobres”. Tampoco debe confundirse con sectores de izquierda, agrupaciones de tipo sindical, o planteamientos socialistas. La economía solidaria, es una concepción diferente de la economía donde priman los conceptos de servicio, igualdad, bienestar, progreso, inclusión, beneficio social, compromiso con los medios social y ambiental, colectividad, iniciativa y participación; es decir, desarrollo conjunto.<sup>5</sup>

La economía solidaria ha tomado tanta fuerza y trascendencia, al punto que hoy día ocupa importantes lugares a nivel mundial por el impacto económico y por la cobertura que logra en la satisfacción de las necesidades de la población, logrando una importante participación en la economía de los países. Ejemplos de esto son el grupo Raiffeisen en Alemania, el cual cuenta con más de 3.000 cooperativas de crédito. En Francia, las principales cooperativas se dedican a la producción agrícola y en Suecia, son las cooperativas las que controlan grandes sectores de la vida social y económica.

De acuerdo con un informe especial elaborado por <sup>6</sup>Pablo Guerra, profesor en la Universidad de Montevideo e Investigador en economías solidarias, a nivel de Latinoamérica se destaca el Foro Brasileiro de Economía Solidaria (FBES), por su alto nivel de organización y movilización y porque a pesar de ser un espacio promovido desde la sociedad civil que cuenta con la presencia de diferentes emprendimientos productivos, también cuenta con la presencia de agentes gubernamentales, organizaciones de promoción y gestores públicos.

---

<sup>5</sup> La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global. Tesis de grado Universitat de Barcelona. Máster globalización, desarrollo y cooperación. Maite Orellana Gazaga. Barcelona, julio de 2007. Consultado en: [http://www.observatori.org/documents/eco\\_solidaria\\_cas.pdf](http://www.observatori.org/documents/eco_solidaria_cas.pdf)

<sup>6</sup> La economía solidaria en Latinoamérica. Papeles de las relaciones ecosociales y cambio global. Ejemplar N° 110 2010, pp. 67-76  
Consultado en: [http://base.socioeco.org/docs/la\\_economia\\_solidaria\\_en\\_latinoamerica\\_p\\_guerra.pdf](http://base.socioeco.org/docs/la_economia_solidaria_en_latinoamerica_p_guerra.pdf)

Esta misma corriente solidaria en países como Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay, a diferencia de Brasil, aunque presenta diálogos frecuentes con la parte gubernamental, las redes integran solamente los actores de la sociedad civil. En países Colombia, Venezuela y la mayoría de los países centroamericanos, presentan varias organizaciones de promoción de las economías solidarias pero varios de ellos no cuentan con una única coordinación.

A nivel de agremiaciones se dan en dos modalidades: Unas que reúnen a productores y comercializadores y otras que conglomeran a organizaciones de diferente tipo. Algunos ejemplos del primer grupo lo son: “Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (CLAC), integrada por 300 organizaciones fundamentalmente cooperativas que venden parte de su producción en el marco del comercio. Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria (RELACC), la Red

Latinoamericana de Tiendas de Economía Solidaria y Comercio Justo (ELAT) y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT). En el segundo grupo están: Red Intercontinental de Economía Social y Solidaria (RIPESSLA) y el Espacio Mercosur Solidario (EMS). En 2009 casi todas ellas crearon un espacio denominado Encuentro Inter Redes, con el propósito de coordinar agendas y avanzar aún más en la consolidación de un movimiento latinoamericanista sin exclusiones”.

En el sector solidario en Colombia, los fondos de empleados constituyen una destacada forma asociativa de carácter empresarial, reglamentada por la Superintendencia de la Economía Solidaria. Según el informe de rendición de cuentas correspondiente al primer semestre de 2013

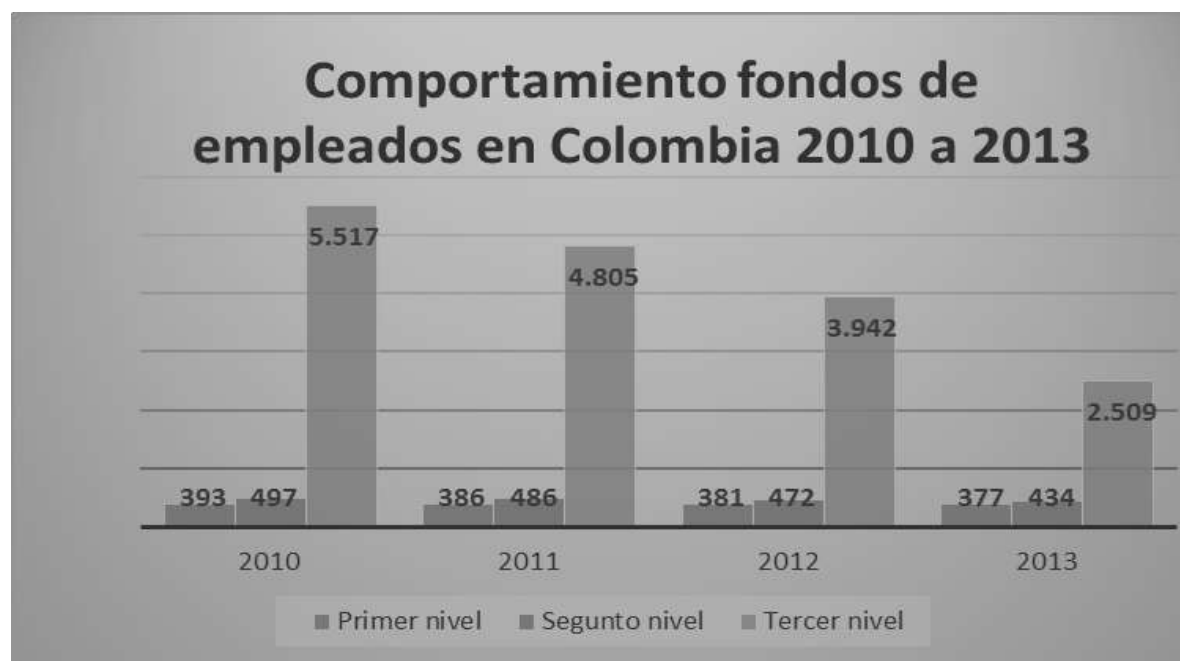
presentado por esta entidad, el comportamiento del sector solidario en los últimos cuatro años es el siguiente:<sup>7</sup>

Tabla 1\_Comportamiento de los Fondos de Empleados.

<b>Tipo de Organización</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Primer Nivel</b>	393	386	381	377
<b>Segundo Nivel</b>	497	486	472	434
<b>Tercer Nivel</b>	5.517	4.805	3.942	2.509
<b>Totales</b>	<b>6407</b>	<b>5677</b>	<b>4795</b>	<b>3320</b>

Elaboración propia con datos tomados de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Grafica 1\_complemento Información Fondo de empleados.



Fuente: Base de datos Sigcoop – Superintendencia de la Economía Solidaria. Junio 30 /2013

<sup>7</sup> Informe rendición de cuentas Supersolidaria 2013. Consultado en: <http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/rendiciondecuentas20130.pdf>

Tabla 2\_Informativa Fondos de Empleados Existentes.

Tipo de organización	No. de organiza- ciones	% de Partici- pación	No. de Asociados	% de Partici- pación	No. de Empleados	% de Partici- pac n
Fondos de empleados	1.243	37,40%	863.997	15,80%	16.528	22,60%
Multiactiva sin sección ahorro	936	28,20%	1.912.874	35,00%	30.196	41,30%
Cooperativas trabajo asociado	379	11,40%	122.116	2,20%	597	0,80%
Especializadas sin sección de ahorro	290	8,70%	220.298	4,00%	10.336	14,20%
Especializadas ahorro y crédito	142	4,30%	2.116.201	38,70%	6.719	9,20%
Asociaciones mutuales	113	3,40%	11.267	0,20%	1.320	1,80%
Integral sin sección de ahorro	82	2,50%	36.193	0,70%	2.158	3,00%
Multiactivas ahorro y crédito	44	1,30%	141.873	2,60%	925	1,30%
Instituciones auxiliares especializadas	32	1,00%	754	0,00%	2.382	3,30%
Organismo de representación	22	0,70%	1.434	0,00%	332	0,50%
Administraciones públicas cooperativas	12	0,40%	594	0,00%	345	0,50%
Organismo de carácter económico	12	0,40%	193	0,00%	887	1,20%
Integral con ahorro y crédito	7	0,20%	41.616	0,80%	192	0,30%
Innominados	4	0,10%	21	0,00%	120	0,20%
Aportes y crédito	2	0,10%	224	0,00%	3	0,00%
<b>Totales</b>	<b>3.320</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.469.655</b>	<b>100,00%</b>	<b>73.040</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Base de datos Sigcoop – Superintendencia de la Economía Solidaria. Corte junio 30 de 2013

La tabla anterior presenta la relación de las entidades del sector solidario que presentaron sus informes fiscales ante la Superintendencia de la Economía Solidaria a junio 30 de 2013, aclarando que la fecha de corte es debido a que para dicha fecha, todas las entidades debían haber presentado sus respectivos informes.

**Gráfico: Informe primer Semestre 2013.**

Grafica 2\_Informe primer Semestre 2013.



Elaboración propia. Fuente: Base de datos Sigcoop – Supersolidaria. Corte junio 30 de 2013.

Como puede verse, de las 3.320 organizaciones del sector solidario, los fondos de empleados representan el 37,4% con un total de 1.243 debidamente conformados, los cuales aglutinan 863.997 asociados, donde además se generan 16.528 empleos directos. Cifras bastante significativo para la economía del país.

Desde el punto de vista legislativo, la Ley 134 de 1931 expedida durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera, reglamenta la creación de cooperativas en Colombia (Cooperativismo, 1985). Las primeras Cooperativas prestaron básicamente servicios de consumo, ahorro y crédito -Cooperativa de bananeros del Magdalena, Cooperativa Lechera del Atlántico y Cooperativa de



Buses de Santa Fe-. A partir de 1.940, aparecen Cooperativas de Producción, de Transportes, Educativas y de Vivienda. También se organizan las primeras asociaciones de Cooperativas u organismos de segundo grado, como: La Unión Cooperativa Nacional "UCONAL" que agrupa las Cooperativas de Ahorro y Crédito. La Asociación Colombiana de Cooperativas "ASCCOP", que une a las Cooperativas de consumo y otras, organizadas a partir de 1.958.

El Gobierno ha intervenido estas organizaciones al punto que los fondos de empleados, y en general, las entidades de economía solidaria, están reguladas por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, antes DANSOCIAL. Esto obliga cumplir la normatividad legal y presentar informes y balances como cualquier empresa.

En esta normatividad han sido varios los intentos del gobierno por incluir a los fondos de empleados en las mismas obligaciones de las entidades de ahorro y crédito, lo cual generaría obligaciones mayores y por ende, limitaría los beneficios y ventajas que los fondos ofrecen a sus asociados, situaciones que han sido rechazadas por ANALFE (su más reciente comunicado al respecto fue dirigido al Ministerio de Hacienda, el 14 de marzo del presente año).<sup>8</sup>

ANALFE<sup>9</sup>, es una entidad que agremia los fondos de empleados en Colombia. Como organización ha desarrollado el espíritu empresarial en las entidades solidarias. Su principal objetivo es facilitar los instrumentos técnicos, sociales, económicos, financieros y desarrollar el pensamiento empresarial en las mismas, para el cumplimiento de la vocación social, propia de este tipo de organizaciones. Desde su fundación ha estado a la defensa de los intereses de estas entidades y ha debatido en varias ocasiones, con resultados positivos, decisiones tomadas por el gobierno respecto a la regulación de los fondos de empleados en Colombia. El trabajo de esta asociación permite que los fondos de empleados tengan reconocimiento nacional y funcionen

---

<sup>8</sup> <http://www.analfe.org.co/pdf/18demarzo.pdf>

<sup>9</sup> Asociación Nacional de Fondos de Empleados. Origen: Comité Coordinador de fondos de empleados, Bogotá el 15 de mayo de 1978. Fundada en 1981.

ajustados a los requerimientos de la normatividad legal: Asamblea general de asociados, junta directiva, representante legal, comité de control social, otros comités con funciones específicas y una revisoría fiscal. Llevan libros contables organizadamente y presentan declaraciones de ley.

En el ámbito antioqueño, entre las principales experiencias de asociación son reconocidas las “natilleras”, que tomaron fuerza hasta conducir a lo que actualmente se conoce como “Fondos de Empleados”. Inicialmente se conformaron como entes sencillos sin ánimo de lucro, que en lugar de una empresa autónoma e independiente, bien parecían pequeñas áreas dentro de la empresa, lideradas por personas que dedicaban parte de su tiempo al Fondo; y aunque mantienen su filosofía, gracias al crecimiento y a la versatilidad en los servicios ofrecidos, la mentalidad ha cambiado; a esto se debe la existencia de fondos de empleados agremiados, fortalecidos, solventes y liderados por profesionales altamente competitivos.

En el caso específico de Arquitectura y Concreto S.A.S., empresa que en adelante se denominará A. y C., al interior de las obras, los empleados, además de las prestaciones cuentan con servicios como la alimentación y el transporte. El personal en general, es convocado a actividades de integración, celebración de fechas importantes y de cumpleaños, entre otras, tendientes a favorecer, de manera continua, un ambiente de cordialidad y armonía; sin embargo, adolece de una dependencia de bienestar.

No obstante, aparte de la permanencia en la empresa y la remuneración puntual, se carece de mecanismos que ofrezcan servicios alternativos o que estén orientados al bienestar desde otras propuestas. Esta afirmación proviene de comentarios espontáneos<sup>10</sup>, escuchados en zonas de alimentación, por ejemplo: personas que comentan el trámite de algún préstamo para libre

---

<sup>10</sup> Claudia Cecilia, es a su vez, integrante del equipo de investigación y empleada de A. y C., es conocedora de la realidad de la empresa y por eso da fe de comentarios como los mencionados.

inversión o educativo, trabajadores que requieren servicios en salud o comprar útiles, personas que quisieran esparcimiento con sus familias, entre otras. Situaciones que sólo pueden tramitar a través de cajas de compensación o de solicitudes en centros financieros u otro tipo de entidades.

### **1.3. Pregunta de investigación**

Atendiendo a que la empresa A. y C. tiene entre sus intenciones aportar a la calidad de vida de sus integrantes y propiciar el mayor bienestar posible para todos, se considera de importancia buscar alternativas orientadas a satisfacer necesidades como las mencionadas y que al mismo tiempo aumenten la motivación de las personas que confirman la empresa De acuerdo con lo anterior, la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo contribuye a la calidad de vida la existencia de un fondo de empleados al interior de Arquitectura y Concreto S.A.S.?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Describir los beneficios que traería la existencia de un fondo de empleados para los integrantes de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar potenciales usuarios del fondo de empleados de A. y C. y sus apreciaciones con relación a las características del mismo.
- Describir las características que se esperarían identificar en los servicios que ofrecería el fondo de empleados de A. y C.
- Reconocer elementos legales vigentes en Colombia, acerca de los fondos, orientados a la calidad de vida y al bienestar de los empleados.

## **1.5. Justificación**

Entre las razones por las que este proyecto es importante están:

En el entorno mundial la economía solidaria representa una alternativa concreta y real frente a un sistema capitalista, en la medida en que con sus fundamentos y estructura atiende satisfactoriamente y en forma más equitativa, las necesidades de sus beneficiarios. Sin embargo, es innegable que falta más respaldo de parte de los gobiernos para facilitar el surgimiento y desenvolvimiento de estos medios que en cierta forma no dejan de tener debilidades a la hora de competir con otros “pulpos” locales o internacionales. En este orden de ideas es fundamental que el sector establezca alianzas, planifique y diseñe estrategias que le permitan fortalecerse y aprovechar las ventajas que tienen partiendo de sus principios cooperativos y colaboracionistas.

La existencia de ANALFE da un índice de seguridad a los fondos de empleados en Colombia ya que no están solos, y como agremiación de tipo nacional ha logrado posicionarse y salvaguardar los principios de la corriente solidaria. A nivel de empresa, los fondos de empleados contribuyen enormemente a generar sentido de pertenencia en quienes laboran en la empresa, pues identifican en ella los servicios que reciben del fondo y, para las directivas de las mismas, son en cierto modo un alivio a las demandas de servicios de parte de sus colaboradores. En Colombia y Antioquia la mayoría de empresas de diferente índole goza de la existencia de un fondo de empleados y la buena imagen de que éstos gozan al interior de sus empleados, repercute al exterior; universidades, empresas constructoras, de servicios de salud, de servicios públicos, fabricantes y comercializadoras, entre otras, tienen su propio fondo de empleados. La existencia de fondos de empleados en diferentes empresas puede ser ejemplo para que A. y C. tenga el suyo propio, al mismo tiempo, para que sus particularidades sean referentes para otras empresas del sector constructor.

La propuesta de promover la creación de un fondo de empleados al interior de la empresa surge como una alternativa para que al interior de la misma, existan mecanismos que suplan algunas necesidades del personal, creando a la vez otros vínculos que motiven la unión y el esfuerzo conjunto en la búsqueda del logro de objetivos y beneficios comunes.

El crecimiento y la consolidación alcanzada a la fecha por Arquitectura y Concreto S.A.S., integraría otros aspectos favorables a la calidad de vida de sus empleados, como la oferta de servicios, productos y beneficios, a través de diferentes instancias. Los empleados tendrían alternativas aportantes a su calidad de vida, pues, en un mismo sitio podrían realizar diferentes trámites.

Contar con el fondo fortalece los ambientes de cordialidad y armonía, la permanencia de los miembros al igual que el sentido de pertenencia a la empresa. De paso, atrae potenciales alianzas con otras empresas de la construcción y con sectores de servicios y productos.

Si bien la calidad de vida personal, de los procesos organizacionales y de los productos de las empresas están sujetos a diferentes variables, desarrollar este proyecto abre otras ventanas de relación de la empresa con sus empleados. Adicionalmente, aporta a que las personas reconozcan las relaciones entre sus proyectos de vida y la vida misma de la empresa.

El acceso a diferentes servicios y oportunidades obliga el reconocimiento de capacidades y perfiles en el personal con que cuenta la empresa; de igual modo, contribuye a la confianza y a promover otras formas de participación.

A. y C. estaría entre las empresas que cuentan con fondos de empleados, asunto que potencia la participación en otras instancias que comprometen la vida personal, social y cultural al igual que sus vínculos con el ecosistema.

Atendiendo a la cantidad de empresas que cuentan con alternativas para que sus empleados hallen otras prebendas en la satisfacción de necesidades, A. y C. podría identificar nuevas alianzas, panoramas de participación y posicionamiento en el entorno.

Desde el punto de vista humano, pueden ser identificadas otras fortalezas en el personal de la empresa y en el sentido del compromiso social. Por otra parte, una instancia como ésta, proyectada al bienestar del personal, puede ofrecerse como centro de práctica para estudiantes de formación posterior a la educación básica, y en perspectiva, ser otra de fuente de empleo dentro de la región.

## **1.6. Alcance**

El alcance de este proyecto fue desde la investigación de cómo ha sido el surgimiento de los fondos de empleados y su situación a nivel mundial, nacional y local, a la identificación de las expectativas de los colaboradores de A. y C. y a la presentación de los beneficios que representaría para la empresa y sus empleados.

## **1.7. Limitaciones**

Entre las limitaciones que se tuvo durante el desarrollo de esta investigación está en primera instancia la ubicación de los empleados ya que se encuentra disperso a nivel nacional, incluso el personal de Medellín se encuentra en diferentes puntos de la ciudad. Otro aspecto fue la actitud escéptica por parte de las directivas y varios empleados debido a que ya en otras ocasiones en la empresa se había intentado la conformación de un fondo de empleados sin éxito alguno.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

Para adentrarse en el marco teórico debe partirse de la identificación de algunos conceptos básicos.

**Bienes económicos:** Son objetos y artefactos que permiten la acción de un satisfactor en sentido positivo o negativo, es decir, satisfaciendo o no una necesidad puntual.

**Cooperativas de trabajo asociado:** Según el artículo 3 del Decreto 4588 de 2006, “las Cooperativas y Pre cooperativas de Trabajo Asociado son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que a su vez, son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común, bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.<sup>11</sup>

**Economía Social:** Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, sino que correspondiendo un voto a cada uno de ellos.

**Economía Solidaria:** “Sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo

---

<sup>11</sup> <http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/cooperativas-de-trabajo-asociado.html>



integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. Artículo 2, Ley 454, agosto 4 de 1998.

Según documento Conpes 3639 “La economía solidaria contiene todas las empresas sin ánimo de lucro que producen bienes y/o servicios, que operan bajo formas asociativas cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de sus miembros y de la comunidad. Estas empresas al igual que las de naturaleza mercantil funcionan con criterios de rentabilidad, eficiencia y productividad, a la par que cumplen con estándares contables, financieros, de calidad y de gestión”.<sup>12</sup> (Departamento Nacional de Planeación, 2010)

**Emprendimientos económicos solidarios:** Son las distintas formas de organización económica que parten de la libre asociación, basada en principios de autogestión, cooperación y eficiencia.

**Fondo de empleados:** Además de referirse a las empresas que hacen parte del modelo económico solidario, como se manifiesta en el inicio del marco teórico, y que según el Decreto 1481 de 1989, son considerados como empresa asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro conformada por trabajadores dependientes...<sup>13</sup>, los fondos de empleados poseen ciertos niveles, relacionados con los alcances de sus pretensiones y los sistemas de supervisión, vigilancia y control a los cuales están sometidos, tal y como puede apreciarse a continuación.

**Organizaciones de primer nivel:** Se considera como el más alto y exigente de supervisión. En este caso la supervisión, la vigilancia y el control aplica para las cooperativas que ejerzan la actividad financiera, en los términos del artículo 39 de la Ley 454 de 1998, y las que a juicio de la Superintendencia, sean sometidas a este nivel en uso de las atribuciones previstas en el artículo 8° del Decreto número 2159 de 1999. (ANALFE, 2014)

---

<sup>12</sup> <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>

<sup>13</sup> <http://www.gerencie.com/que-es-un-fondo-de-empleados.html>

**Organizaciones de segundo nivel:** Para el año 2014 aplica a aquellas entidades de la economía solidaria que no adelanten actividad de ahorro y crédito con sus asociados y posean activos mayores o iguales a \$3.254.936.375 al 31 de diciembre de 2013; este valor se ajustará anual y acumulativamente a partir del 2015 mediante la aplicación de la variación del índice de precios al consumidor, total nacional que calcula el DANE. (ANALFE, 2014)

**Organizaciones de tercer nivel:** Se aplica a las entidades de la economía solidaria que no se encuentren dentro de los parámetros de los dos primeros niveles de supervisión y cumplan a criterio de la Superintendencia de la Economía Solidaria, con las características señaladas en el artículo 6° de la Ley 454 de 1998. (ANALFE, 2014).

**Fondo** se considera desde el punto de vista del dinero proveniente de los aportes que realiza un grupo de personas que tienen un fin determinado y unos intereses comunes.

**Empleado** es aquella persona que realiza un trabajo para otra persona o una organización a cambio de un salario.

Con relación a la literatura propiamente dicha, a continuación, una mirada teórica y conceptual para acercar a los significados y el sentido del fondo de empleados; para ello, los principales conceptos de manera singular y entrelazada, tanto por la especificidad como por las relaciones que pueden establecerse.

**Fondo de empleados** alude a empresas que hacen parte de un modelo económico solidario, el cual, desde la óptica del trabajo y la fraternidad, formula respuestas o más bien, alternativas de desarrollo económico, social, cultural y político que le da un verdadero sentido y razón a la economía.

**Modelo económico solidario** de acuerdo con Luis Razeto, es una forma alternativa de hacer economía, donde se combina lo teórico con lo práctico teniendo como fundamento la solidaridad

y el trabajo. Mientras más crecientes y cualitativos sean los niveles de solidaridad tanto en las organizaciones como en las personas y las políticas, habrá mayor eficiencia a pequeña y gran escala y se reflejará en mayores beneficios para la sociedad en general.

En la significación de modelo económico solidario, cabe señalar, por una parte, que en la vida cotidiana son identificados modelos económicos, de planeación, educativos, de conocimiento, en ciencias sociales, de gestión, entre otros-; por otra parte, es un término que en lugar de tener uso privativo por parte de alguna ciencia, atañe a representaciones, prácticas y pautas relacionales que definen la vida o las maneras de hacer, consolidarse, proyectarse y sostenerse de una organización.

## **2.1 Marco Teórico**

Los modelos son representaciones y entramados de relaciones basados en prácticas y en pautas que abarcan los diseños, la implementación, el seguimiento, la evaluación y las acciones que derivan de esta última y guardan estrecha relación con el componente misional de cada empresa. En consecuencia, en la historia de la administración, los modelos son reconocidos a partir de estilos administrativos, de los que grosso modo, son expuestos los más relevantes para este trabajo.

### **Teoría de la Eficiencia Administrativa**

Henry Fayol<sup>14</sup>, ocupó altos cargos en la industria hollera, atribuyó su éxito a la utilización de un proceso administrativo o enfoque funcional de la administración basado en los siguientes

---

<sup>14</sup> Henry Fayol. Ingeniero de Minas y Teórico en Administración de Empresas. Estambul 1841 – París 1925.

elementos básicos: Planeación, organización, dirección, coordinación y control (Vélez Bedoya, 2007); elementos que no son ajenos a los fondos de empleados.

### **Teoría de la Administración Científica**

Frederick Taylor<sup>15</sup>, basó su teoría en la racionalización del trabajo y el máximo de productividad para obtener la mayor prosperidad del negocio. Buscó mecanismos para establecer la división del trabajo, de autoridad y responsabilidad; diseñar y asignar tareas acertadamente; manejar esquemas de salarios, administración de tareas y de tiempos (Amarú, 2009). De su pensamiento es aplicable en los fondos de empleados su concepción de la administración como una ciencia que requiere preparación e idoneidad -hoy competencia- de los directivos, para guiar eficientemente a sus colaboradores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; esto es, la especialización del trabajo.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

George Elton Mayo<sup>16</sup>; de su pensamiento se destaca como aplicable a los fondos de empleados los siguientes aspectos: La motivación, el liderazgo, dirección y supervisión, trabajo en equipo, desarrollo organizacional. Continuación de la tendencia humanista que propende por el crecimiento y logro de objetivos personales al interior del grupo y la empresa como tal, repercutiendo en el logro de los objetivos organizacionales. El desarrollo organizacional propicia aprendizaje, trabajo en equipo, interacción entre tecnología y hombre, y ofrece calidad de vida laboral, acorde a los principios solidarios, conceptos que hoy día no se limitan a buscar mejores condiciones para los empleados, sino también para sus familias. (Vélez Bedoya, 2007).

---

<sup>15</sup> Frederick Winslow Taylor. Ingeniero Mecánico y Economista estadounidense. Pennsylvania, 1856 - Filadelfia, 1915

<sup>16</sup> George Elton Mayo. teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Australia 1880 – 1949.

### **Teoría de las motivaciones**

Promulgada por Abraham Maslow. Su postura se basa en la autorrealización basada en el principio holístico, viendo al hombre como un todo perfectamente organizado donde la afectación de una parte afecta el total de la persona.<sup>17</sup> Utilizó una pirámide para categorizar las necesidades humanas, las cuales inician en la base con las fisiológicas, y a medida que el hombre trasciende y avanza, suple otras, hasta llegar a la autorrealización (Palomo Vadillo, 2010).

De acuerdo con lo anterior, puede decirse que el pensamiento administrativo ha evolucionado en el tiempo desarrollando grandes avances de tipo tecnológico, científico, industrial, entre otros, pero siempre en torno al hombre, el eje y motor de todo proyecto.

En este orden de ideas, “las organizaciones de la economía social pueden ser denominadas “empresas”, pero no son empresas capitalistas, son empresas “con rostro social, o humano”. (Coraggio, 2002). Su lógica es contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad. Su gobierno interno se basa en la deliberación entre miembros que tienen cada uno un voto, pero admite la división del trabajo, sistemas de representación y control de las responsabilidades. No están exentas, sin embargo, de desarrollar prácticas que conspiran contra los valores trascendentes o los objetivos prácticos declarados, pero desde el inicio se autodefinen como “sin fines de lucro”, lo que no las vuelve anticapitalistas, pero si no-capitalistas”.

---

<sup>17</sup> Abraham Maslow. , psiquiatra y psicólogo estadounidense (Nueva York, 1908 - California, 1970). Consultado en <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/maslow.htm>

(Coraggio, 2002)<sup>18</sup>. Este planteamiento se identifica con la razón de ser de los fondos de empleados, pues entre sus principales características están: Propender por la satisfacción de las necesidades generales de sus asociados, todos sus integrantes tienen voz y voto y equidad en la distribución de utilidades.

## **Corrientes de la Economía Solidaria**

### **Economía solidaria – Factor “C”**

La práctica de la economía solidaria no es fácil en el sentido de que no va en aras de la producción y ganancia económica sino que abarca un gran modelo de consumo y distribución equitativa de beneficios. Europa se vio en la necesidad de buscar otras alternativas para la sociedad, también América Latina y en general en el mundo entero, erigen prácticas en tal sentido. En nuestro segmento latino rescatamos a autores como Luis Razeto Migliaro<sup>19</sup>, promotor del factor “C”. Una “C” que significa cooperación, comunidad, compañerismo, colaboración, compartir, y todo cuanto abarque el prefijo “Co” desde la acepción de hacer algo junto (Razeto Migliaro). En el sector solidario el factor “C” es pues la base de una empresa solidaria, es el

---

<sup>18</sup> José Luis Coraggio. Artículo: La Economía Social como vía para otro desarrollo social. Investigador-Docente Titular del Instituto del Conurbano y Director Académico de la Maestría en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento.

<sup>19</sup> Luis Razeto Migliaro. Profesor de Filosofía, Licenciado en Filosofía y Educación. Magister en Sociología. Los Andes, Chile, 26 de Julio de 1945, de nacionalidad chilena e italiana, vive en Santiago de Chile. Ha publicado varios libros en los que destaca: “Los caminos de la economía de la solidaridad”. 1993” y “Economía Popular de Solidaridad, identidad y proyecto en una visión integradora”. 1990. Ver también entrevista con Luis Razeto: El "Factor C": La Fuerza de la Solidaridad en la Economía. Consultado en <http://www.luisrazeto.net/content/el-factor-c-la-fuerza-de-la-solidaridad-en-la-economia-entrevista>.

organizador y articulador de una empresa, en torno al cual deben girar los demás factores: Capital, administración y trabajo.

### **La solidaridad y el porvenir de la cooperación**

Es el título del en el cual su autor<sup>20</sup>, señala incansablemente que la alternativa económica y la construcción de la paz en Colombia requiere de la fuerza de la cooperación, práctica que no puede limitarse a recoger los desechos de los modelos público y capitalista, sino que debe contribuir al desarrollo de los pueblos, asumiendo un papel protagónico como artífice de su propio destino y siendo generadora de condiciones aptas que hagan de la sociedad un espacio más justo y equitativo para todos.

La economía solidaria como un modelo alternativo de desarrollo, debe otorgarle especial importancia a lo local, regional y nacional; requiere de estrategias como la generación de valor agregado a través de la cooperación, la interacción con otros actores de la sociedad civil y el Estado, sólidas bases conceptuales y una relación armoniosa y permanente entre las necesidades de la comunidad, los recursos naturales y la participación social.

### **La Economía Solidaria como alternativa humanista y solidaria**

Para José del Carmen Moreno Avendaño<sup>21</sup>, la economía como alternativa solidaria y humanista debe erigirse como una alternativa ante los cambios y desafíos del neoliberalismo o

---

<sup>20</sup> Hernando Zabala Salazar, Especialista en Derecho Cooperativo y Solidario; catedrático en las áreas de Ciencias Sociales, Economía y Negocios, reconocido líder de la Economía Solidaria en Antioquia y el país.

<sup>21</sup> Experto en Economía Social – INDESCO- , investigador social y autor de textos como “Historia y Filosofía de la Economía Solidaria”.

capitalismo salvaje. Obviamente no puede lograrse sin la participación del pensamiento solidario, partiendo de las teorías del conocimiento para llegar a la construcción de una teoría socioeconómica solidaria, sustentada en la importancia de la autogestión como principal herramienta del sujeto de la economía solidaria.

### **Hacia un desarrollo a escala Humana**

Manfred Max Neef<sup>22</sup>. Nóbel Alternativo de Economía en 1983, no excluye metas convencionales como el crecimiento económico, pero defiende la postura de que todas las personas pueden tener acceso digno a bienes y servicios. Alude a las metas como un proceso mismo del desarrollo donde dichas necesidades van satisfaciéndose durante todo el proceso de desarrollo y crecimiento de la persona, convirtiendo así las necesidades en el motor del desarrollo personal (Manfred, 1994).

En el texto Desarrollo a escala humana, hace un análisis de la situación política, económica y social enmarcada por profundas diferencias entre ricos y pobres. Disiente de las corrientes administrativas basadas en los principios administrativos como la división y especialización del trabajo, jerarquías con enormes diferencias en roles de poder, status y remuneración (Manfred, 1994).

Su planteamiento, algo revolucionario para la época, invita a un “estilo social de integración, ya que este enfoque plantea que se deben romper los viejos esquemas de pensamiento y orientarse en la búsqueda de una sociedad desarrollada integralmente donde

---

<sup>22</sup> Manfred Max Neef. Desarrollo a Escala Humana. (Edición especial). 1986.



todos los seres humanos tienen las mismas oportunidades, similitud observada en el estilo social de integración, el cual hace énfasis en la homogeneidad social y la participación política, así como la satisfacción de las necesidades de todos los habitantes y la solidaridad como eje de las relaciones sociales”. Estos son pilares fundamentales de la economía solidaria y en nuestro caso particular, de los Fondos de Empleados.

### **Generalidades sobre los fondos de empleados**

Lo anterior, tiene como objeto mostrar que los fondos de empleados tienen unas bases sólidas, por lo cual representan un medio para proporcionar una serie de beneficios tanto para sus asociados como para sus familias. Los fondos de empleados se dan en distintas modalidades Decreto 1481 de 1989. Artículo 4): De una misma institución o empresa, de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial, de varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

Según el decreto 1481 de 1989 en su artículo 2 se definen los principales aspectos que caracterizan a los fondos de empleados los cuales son: Que se integren básicamente con trabajadores asalariados, que la asociación y el retiro sean voluntarios, que garanticen la igualdad de los derechos de participación y decisión de los asociados sin consideración a sus aportes, que presten servicios en beneficio de sus asociados, que establezcan la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial, que destinen sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos, que su

patrimonio sea variable e ilimitado, que se constituyan con duración indefinida, que fomenten la solidaridad y los lazos de compañerismo entre los asociados.

Igualmente, los fondos de empleados tienen diferentes categorías (Decreto 1481 de 1989. Artículo 4): De una misma institución o empresa; de varias sociedades en las que se declare la unidad de empresa, o de matrices y subordinadas, o de entidades principales y adscritas y vinculadas, o de empresas que se encuentren integradas conformando un grupo empresarial; de varias instituciones o empresas independientes entre sí, siempre que éstas desarrollen la misma clase de actividad económica.

### **Estructura y funcionamiento de los fondos de empleados**

Para conformar un fondo de empleados se requiere además de la voluntad de quienes van a integrarlo y a liderarlo, el respaldo de los directivos, propietarios y/o accionistas de la empresa. Teniendo estos dos elementos como punto de partida, se consideran otros aspectos como:<sup>23</sup>

Los fondos de empleados están catalogados como entidades sin ánimo de lucro y están sometidos a la vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria. En cuanto a su estructura básica encontramos que constan de una Asamblea general de asociados, junta directiva, gerente, comité de control social y un revisor fiscal; se debe tener en cuenta que a excepción de este revisor, los demás integrantes deberán tener la calidad de asociados y cumplir con el requisito de ser empleados dependientes, es decir, asalariados, pueden ser incluso empleados del mismo fondo. Para la constitución de un fondo de empleado basta con la elaboración de un documentos privado firmado por los trabajadores que lo fundan, el cual no requiere escritura pública en notaría; para esto se requiere un mínimo de 10 personas. Los fondos de empleados deben inscribirse en la cámara de comercio de su domicilio para obtener la

---

<sup>23</sup> Consultado en: <http://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-los-fondos-de-empleados.html>

correspondiente personería jurídica. Igualmente los libros contables, de actas y demás exigidos por la legislación contable deben ser registrados en dicha entidad.

### **Aportes de los asociados**

Los aportes al fondo que hacen los asociados son periódicos y según los porcentajes que la Asamblea general de asociados determine en sus estatutos. De estos aportes se destina una parte a los aportes sociales, la cual no debe ser inferior a la décima parte del total de aporte; el resto queda como ahorro del asociado. Es importante tener en cuenta que la cuota que cada asociado se compromete aportar no debe exceder el 10% de su salario mensual.

Los aportes y los ahorros son la garantía que el fondo tiene con respecto a las obligaciones que sus asociados contraigan. No pueden ser objeto de embargos, gravámenes o transferidos a otros asociados o a un tercero. Serán devueltos solamente cuando el asociado se retira, cuando se liquide el fondo o cuando algún asociado supere el porcentaje máximo de aportes que puede tener un miembro del fondo.

En caso de acreencias del fondo como tal en favor de un tercero, éste responderá ante dicho tercero con la totalidad de su patrimonio y, de ser necesario, con el monto de los aportes de los asociados, y de persistir la necesidad, con el monto de los ahorros permanentes de los mismos.

### **Beneficios de los fondos de empleados**

En concordancia con el hecho de ser empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de La principal característica de los fondos de empleados es que los excedentes producto de su ejercicio se revierten en los mismos asociados reflejándose en la prestación de

servicios de tipo social (educación, comercio, esparcimiento, cultura, etc.) y al crecimiento de su patrimonio.

## **2.2. Marco contextual.**

La existencia de un fondo de empleados al interior de la empresa Arquitectura y Concreto S.A.S. se plantea como un mecanismo que contribuiría a fortalecer lazos y sentido de pertenencia al interior de la misma. Esta organización<sup>24</sup> fue fundada el 2 de abril de 1990. En los últimos 10 años ha crecido el 500%, logrando posicionarse fuertemente en el mercado local, incursionando además en otras ciudades. Es una empresa cuyo sistema de gestión está enmarcado en la certificación ISO9001; sus unidades de negocio así como sus áreas de apoyo dan fe de la excelente organización que posee. Su oficina principal está ubicada en la calle 3Sur 43A-52, edificio 43 Avenida, piso 18. Tiene sedes en Bogotá y Barranquilla. Su principal actividad económica es la construcción. Con relación a su historia cabe destacar que es una organización dedicada a la generación, comercialización y construcción de proyectos en diferentes sectores de la construcción y en distintas ciudades del país.

La misión de la empresa es “Somos una organización de servicios de construcción responsable económica, social y ambientalmente, que ofrece confianza, rentabilidad y desarrollo a sus empleados, clientes y aliados. Generamos proyectos innovadores que nos ayudan en la competitividad y sostenibilidad”. Su visión es “Ser una organización líder en la industria de la construcción con solidez, confianza, innovación y tecnología para ofrecer excelentes productos a los clientes y fortalecer nuestro talento humano”. Para la empresa los valores y principios corporativos son: Confiabilidad, seriedad, amabilidad e innovación. Entre sus objetivos

---

<sup>24</sup> Toda la información concerniente a A. y C. y su sistema de gestión, circula en la Intranet de esta organización.

estratégicos están: Consolidare su liderato en el mercado colombiano, mantener una buena rentabilidad en todos los proyectos, desarrollar integralmente el talento humano, posicionar la organización como una constructora confiable, lograr los mejores indicadores de calidad, reducir los impactos ambientales producto de su actividad, disminuir los accidentes leves y tener cero accidentes mortales, mejorar la participación y eficiencia en los proyectos de vivienda de interés social y prioritario.

En cuanto a la política de gestión, A. y C. tiene compromiso con: brindar satisfacción y confianza a sus clientes y aliados; garantizar condiciones y herramientas óptimas de trabajo a todos los miembros de la organización para fomentar el crecimiento profesional y personal; reducir la contaminación, mitigar los impactos ambientales y promover el cuidado del medio ambiente; proporcionar seguridad y salud en el trabajo a todas las personas que estén bajo el control de la organización, enfocados en la prevención de lesiones, enfermedades y emergencias mediante la gestión de los riesgos y la promoción del auto cuidado; mejorar e innovar continuamente en los procesos y en el producto final y cumplir los requisitos legales, técnicos y los definidos por la organización aplicables al desarrollo de las actividades.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri y las características identificadas en su libro Metodología de la Investigación, pese a tener unos matices cuantitativos, el enfoque que prima en esta investigación es de tipo cualitativo debido a su intencionalidad de obtener información sobre las personas, sus necesidades, percepciones y expectativas respecto a la posibilidad de existencia del fondo de empleados en Ay C.

#### **3.2. Definición del tipo de investigación**

Apelamos a las definiciones de Roberto Hernández Sampieri.

- **Investigación Cuantitativa**

“Usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

- **Investigación Cualitativa**

“Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”. (Roberto Hernández Sampieri, "et al.", 2010).

#### **3.3. Universo**

Para esta investigación se consideró un universo de 1.100 personas correspondiente al total de empleados de A. y C. a nivel nacional.

### 3.4. Muestra

Continuando con los planteamientos de Roberto Hernández Sampieri, respecto a las muestras no probabilísticas, para este estudio se tomó una muestra de casos-tipo, para otros autores, llamada muestra a conveniencia<sup>25</sup>. Según el autor citado “en estudios con perspectiva fenomenológica, donde el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social, el uso de muestras tanto de experto como de casos-tipo es frecuente... Los estudios motivacionales, los cuales hacen parte de las actitudes y conductas del consumidor, también utilizan muestras casos tipo” (Hernández Sampieri, 2010).

De acuerdo con lo anterior deben definirse los segmentos a los que va a direccionarse un determinado producto o servicio, conformando grupos donde sus integrantes tengan características similares. En este orden de ideas, la muestra seleccionada se hizo con empleados que laboran directamente en Medellín, un total de 350 y en dicha selección se tuvo en cuenta los siguientes aspectos:

- La ubicación geográfica fue determinante por la facilidad para acceder a los empleados.
- La coincidencia de los cargos y salarios que existen en las distintas obras y sedes de A. y C., donde a nivel de obreros están los ayudantes, oficiales y maestros de obra; y a nivel administrativo están auxiliares, residentes, directores, coordinadores y gerentes.
- Los comportamientos, niveles educativos y expectativas similares en los niveles jerárquicos identificados.

---

<sup>25</sup> Consultado en: <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestrero.pdf>

### **3.5. Instrumento**

De acuerdo con el propósito de esta investigación para recoger la información se elaboró una encuesta con preguntas orientadas a determinar cuáles son las necesidades a nivel de vivienda, educación, recreación, créditos, entre otras, del personal de A. y C.

### **3.6. Validez del instrumento.**

Para el diseño de la encuesta se tomó como referencia un modelo que tiene ANALFE, Asociación Nacional de Fondos de Empleados, ya que esta asociación goza de la trayectoria, experiencia y credibilidad en el medio y específicamente en el sector solidario y además tiene un gran conocimiento sobre los fondos de empleados y específicamente en Colombia.

### **3.7. Recolección de la información**

Las encuestas se realizaron de tres formas distintas a saber, mediante correo electrónico, telefónicamente, y escritas.

### **3.8. Validez de la información**

Para determinar la veracidad de la información obtenidas con las respuestas plasmadas en la encuesta, se hizo una triangulación de la misma para lo cual aleatoriamente y en forma desprevenida, se entrevistó algunos obreros, así como se estableció algunos diálogos con personal administrativo; en ambos casos en medio de comentarios varios se mencionaba aspectos indagados en las preguntas y las respuestas fueron coincidentes con los resultados tabulados. Adicionalmente, se solicitó al director del área de Recursos Humanos y a sus auxiliares, información sobre cuáles eran las principales y más constantes demandas del personal para ver



qué tan coincidentes eran con las plasmadas en las encuestas. El resultado no pudo ser mejor ya que coincidió lo escrito con lo confrontado, por lo general las personas van en busca de créditos y entre estos, priman los de libre inversión para cubrir “X” necesidades y educación.

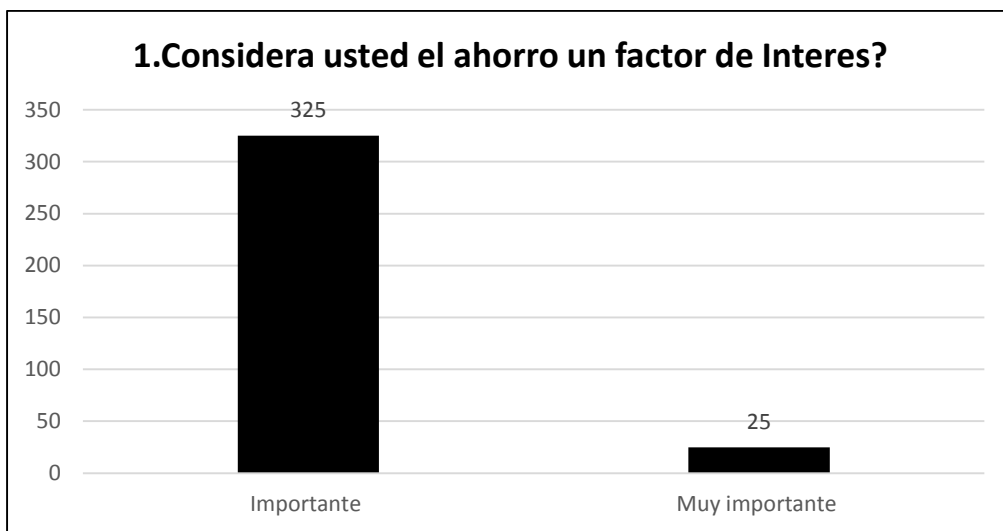
### **3.9. Análisis de la información**

Las preguntas contenidas en la encuesta fueron orientadas a distintos aspectos tendientes a identificar las mayores expectativas entre los distintos colaboradores de A. y C. Hubo respuesta muy positiva ya que se recibió el total de las 350 encuestas enviadas, la respuesta del personal fue inmediata. Para una mejor lectura de las mismas, se presenta el enunciado de cada una y sus respectivos resultados en forma individual en gráficos de barras y circulares.

#### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

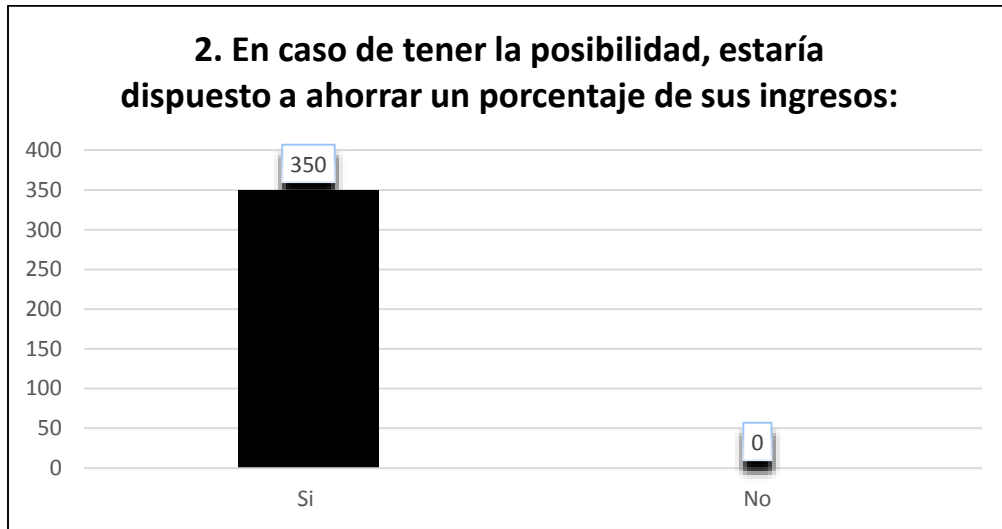
A continuación se ilustra y analiza los resultados obtenidos:

Grafica 3\_La Importancia de un Fondo de empleados para A y C.



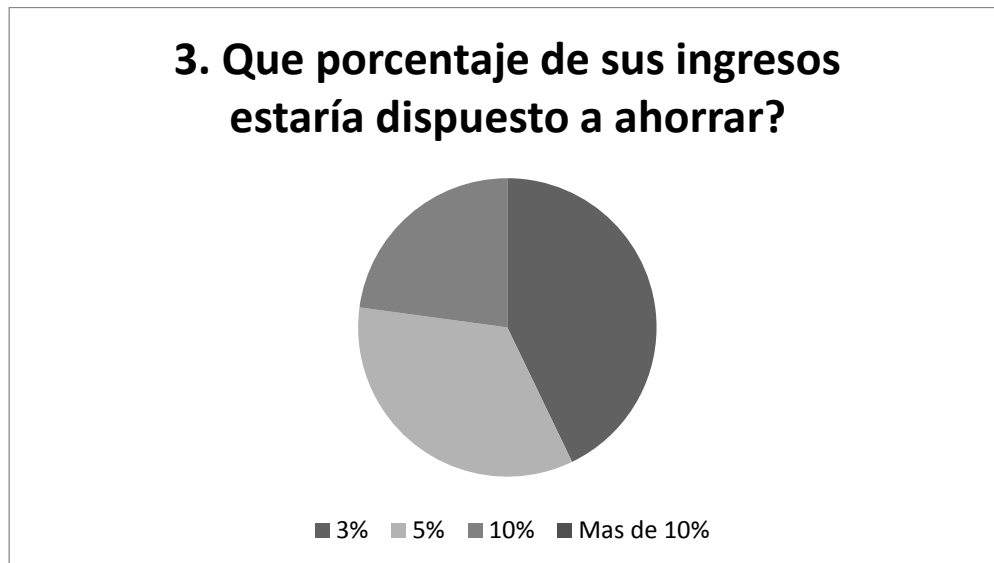
La respuesta generalizada en todos los niveles del personal encuestado es que el ahorro es un factor importante. Punto a favor ya que el fondo de empleados requiere precisamente de esa figura para fortalecerse y poder ofrecer los servicios que demanden sus asociados. Todas las personas con quienes se tuvo oportunidad de hablar vieron en este un apoyo, un respaldo, para ellos y sus familias.

Grafica 4\_Interes en el Ahorro.



En esta pregunta también es muy favorece para la existencia del fondo de empleados, pues la totalidad de la muestra está dispuesta al ahorro, eso indica que hay espíritu, hay cultura del mismo.

Grafica 5\_Implementar cultura de Ahorro.

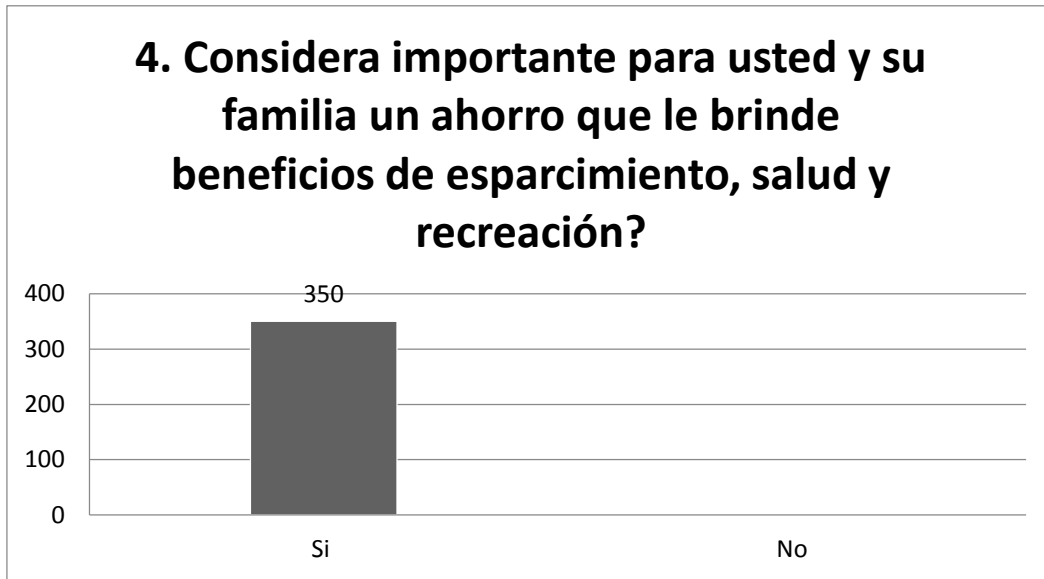


El resultado de esta pregunta además de evidenciar la disposición del 100% de los encuestados para ahorrar, arrojó un promedio del 6% de los ingresos mensuales. En este punto observamos que a nivel de gerencias, directores de obra e incluso algunos residentes, fueron quienes votaron por un porcentaje de ahorro del 10%. El resto de residentes, algunos auxiliares y otros tantos entre maestros y oficiales optaron por el 5%. Los demás, la mayoría ayudantes, dicen que por sus múltiples obligaciones y deudas no pueden comprometer más de ese porcentaje de su salario. Los totales fueron los siguientes:

Tabla 3\_ Información en porcentajes.

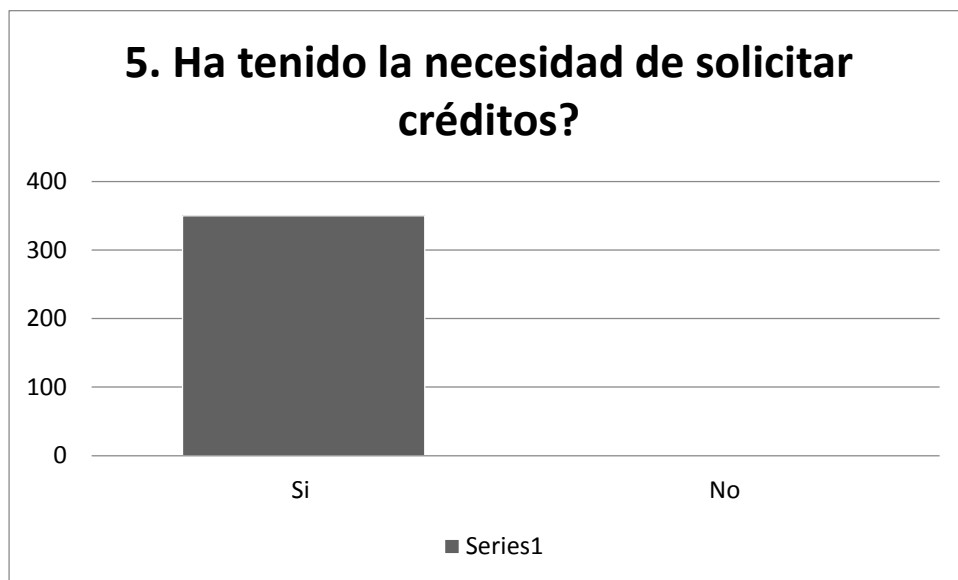
Porcentaje	Resultado
3%	150
5%	120
10%	80
Más de 10%	0

Grafica 6\_Opinión del grupo familiar y empleado sobre el ahorro.

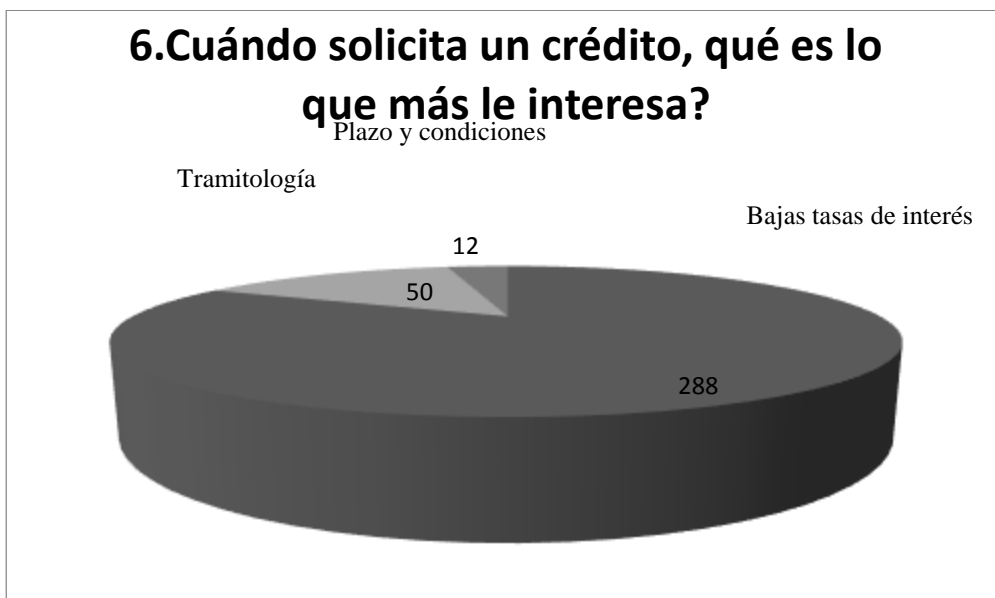


El total de encuestados considera además del ahorro, la posibilidad de otras alternativas que además beneficie también a sus familias. A nivel de directores de obra, gerencias, algunos residentes y auxiliares administrativos sugirieron inclusive, eventos de tipo cultural y deportivo.

Grafica 7\_Necesidad de Crédito.



El total de encuestados ha recurrido a créditos. Acá se puede evidenciar al hacer las encuestas personales y al hacer la triangulación de la información, que a nivel de obreros, generalmente los créditos son para cubrir necesidades, incluso algunas básicas como alimentación y servicios públicos; entre ellos también es muy generalizado el tema educativo. A nivel administrativo muchos de ellos son para adquirir ciertos artículos que para ellos es sinónimo de estatus y comodidad; también lo hacen para acceder a viajes generalmente fuera del país. Otra parte de estos, también acude a créditos para educación.

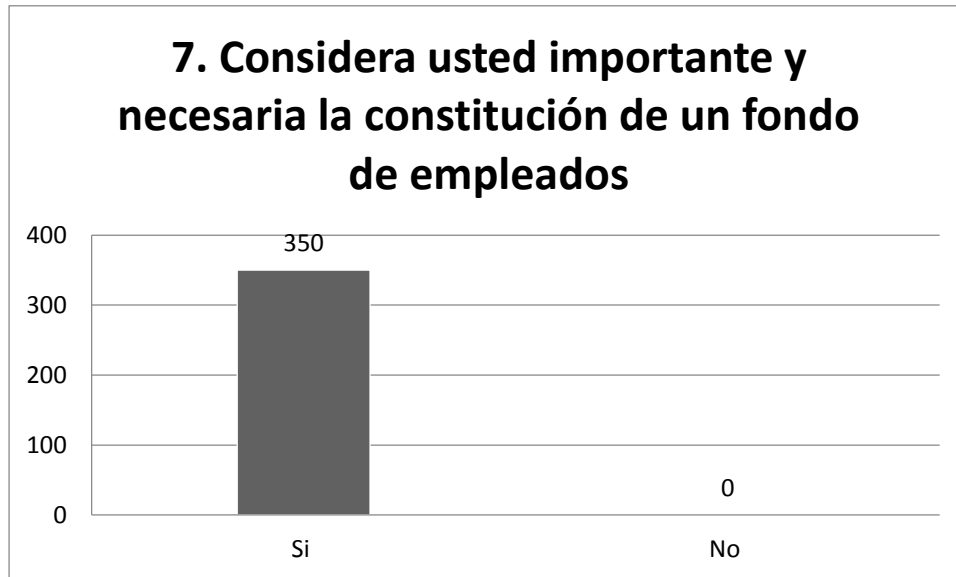


Grafica 8\_

Interés con el Crédito

El mayor atractivo para los 350 potenciales asociados al fondo de empleados estuvo representado en las bajas tasas de interés. El 82.28% así lo indicó.

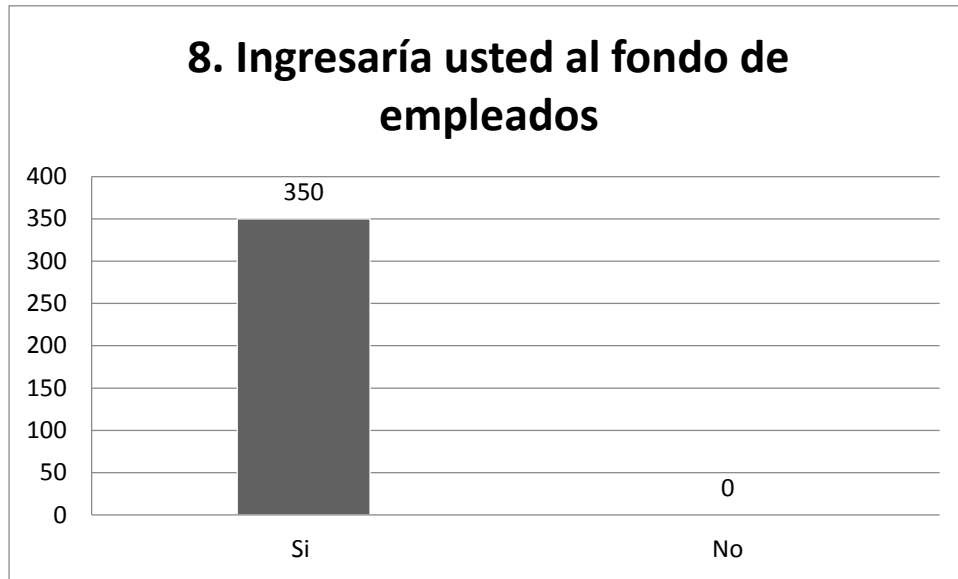
Grafica 9\_Importancia de la creación del fondo de empleados.



La respuesta absoluta es que el fondo de empleados sería algo muy positivo para ellos y para la empresa. Algunos de ellos, especialmente a nivel de obreros lo ven como un regalo, un buen gesto, de las directivas para con ellos.<sup>26</sup>

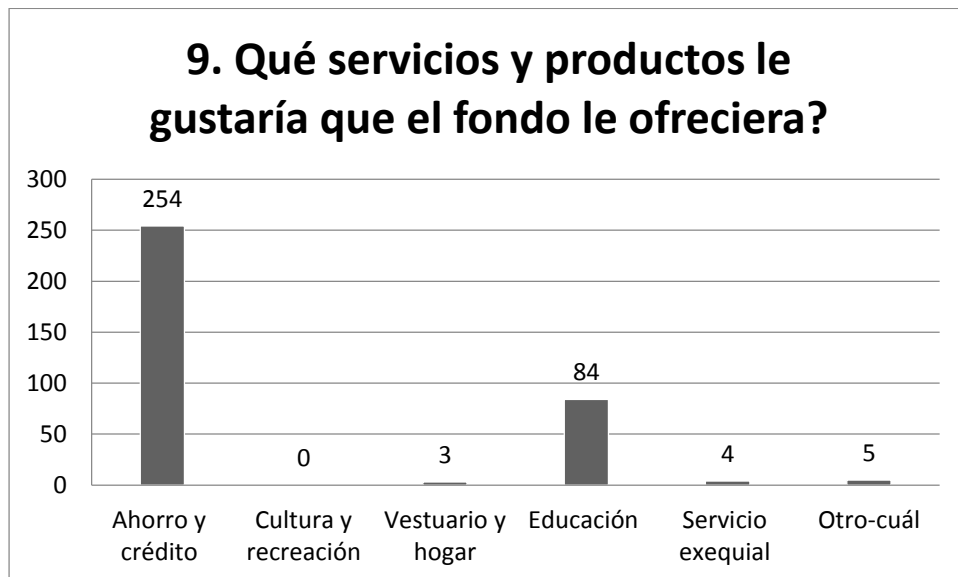
<sup>26</sup> Germán Montoya, almacenista de obra, se refirió al respecto: “Yo no entiendo mucho de esas cosas pero un hijo mío que trabaja en UNE, está en una cosa de esas y él ha conseguido muchas cosas con eso para él y para la casa, y hasta hemos paseado de cuenta del dichoso fondo ese”

Grafica 10\_Pregunta ingresaría al fondo de empleados.



Similar a la anterior, todos dijeron sí. Es como si lo reclamaran, pues hay quienes no entienden cómo una empresa de tanta trayectoria, tan grande y sólida como A. y C. no tiene constituido un fondo de empleados.

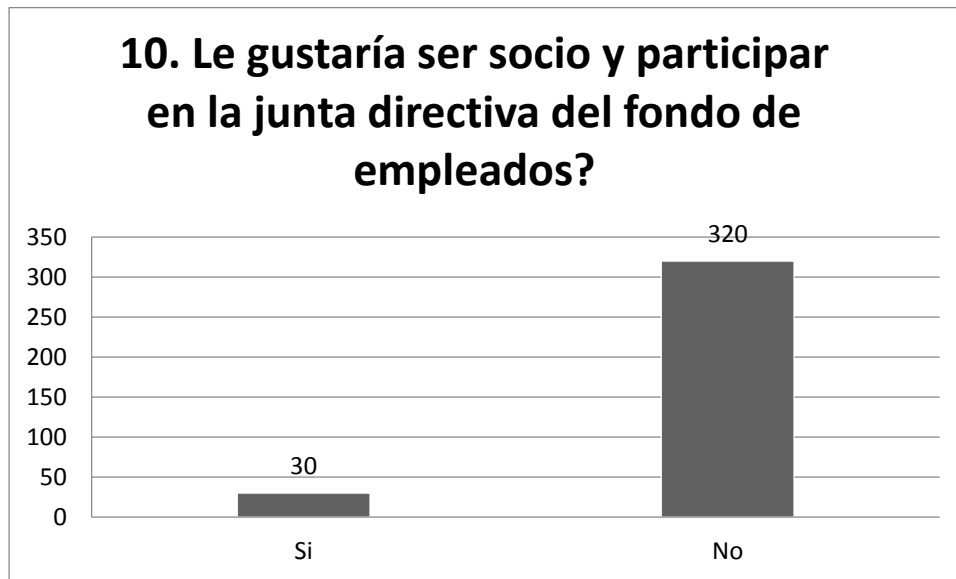
Grafica 11\_Servicios a Sugerir.





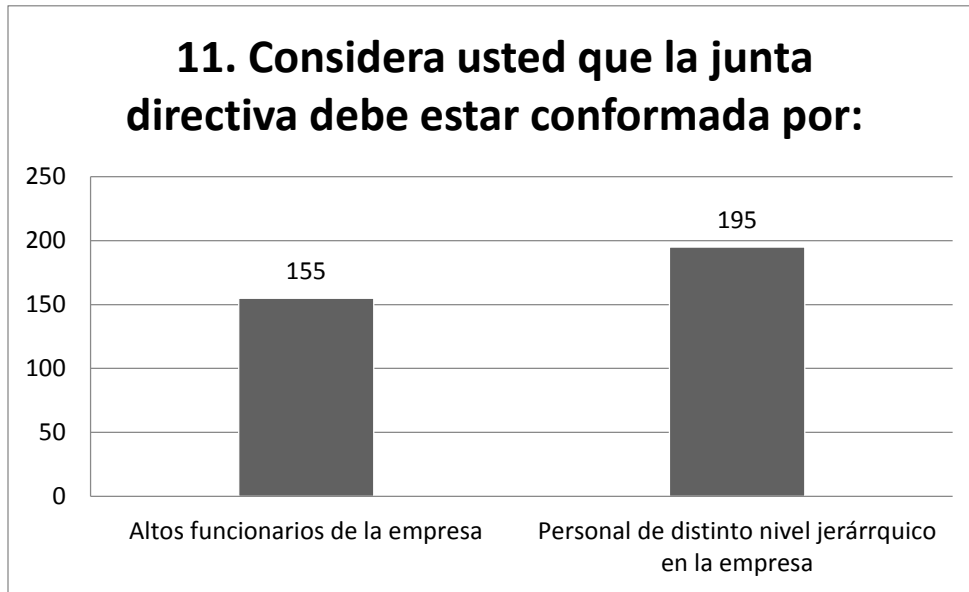
Consecuente con la pregunta 6 en cuanto a las bajas tasas de interés como una de las motivaciones del personal, el ahorro y crédito se constituye en el mayor servicio que los encuestados utilizarían (72,57%). El 24% lo utilizaría para educación, porcentaje encontrado a nivel de directores y unos pocos auxiliares administrativos y obreros.

Grafica 12\_Participación como miembro de la junta del fondo.



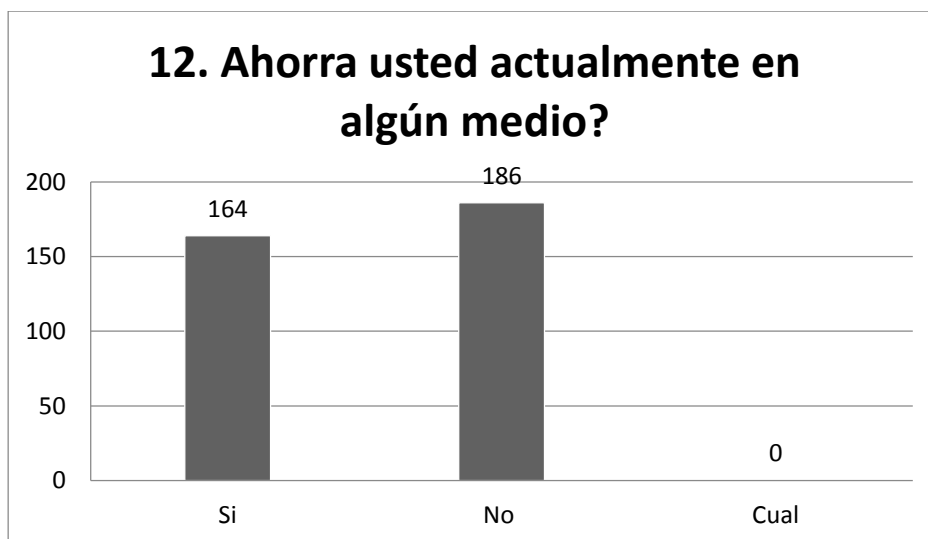
Este punto no es ajeno a la realidad que se vive en el país en otros aspectos, pues en general se quieren las cosas pero son pocas las personas que se comprometen. Esto puede ser una de las limitantes y de las razones por las cuales la idea del fondo de empleados aunque ha rondado no se ha cristalizado en A. y C.

Grafica 13\_ Quienes conformarían el fondo.



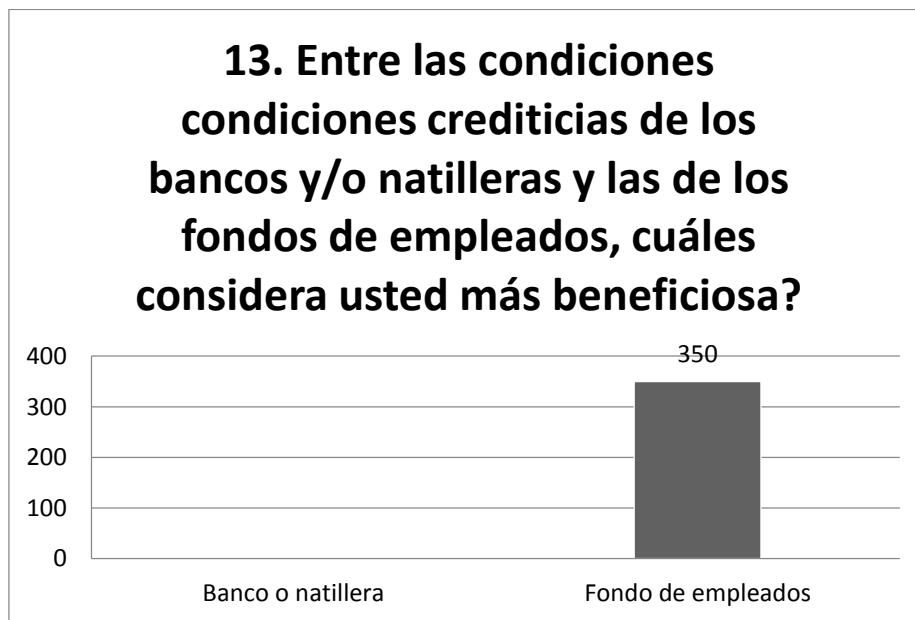
Esta respuesta no refleja el nivel de compromiso que deben tener los empleados, pues piensan que debe haber una junta directiva pero tratan de evadir las responsabilidades. Asumen que su único compromiso es ser asociado del fondo, cumplir con una cuota mensual y si acceden a créditos, pagarlos oportunamente.

Grafica 14\_ Formas de Ahorro actual del empleado.



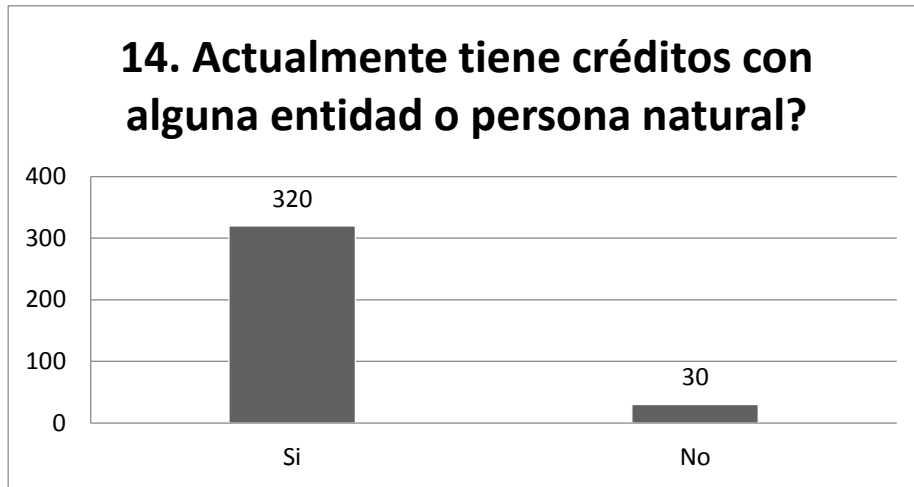
La mayoría de personas no ahorra porque no tiene motivación pues todos argumentan que los intereses son muy bajos y otros además dicen que cuando se quiere disponer del dinero, a veces es complicado hacerlo. Los que lo hacen dicen que lo hacen para cubrir cualquier eventualidad y por no malgastar el dinero. Ven en el ahorro a través del fondo, una gran ventaja ya que a la par que se ahorra se puede acceder a muchos servicios y beneficios gracias a su calidad de asociados.

Grafica 15\_Mejores beneficios.



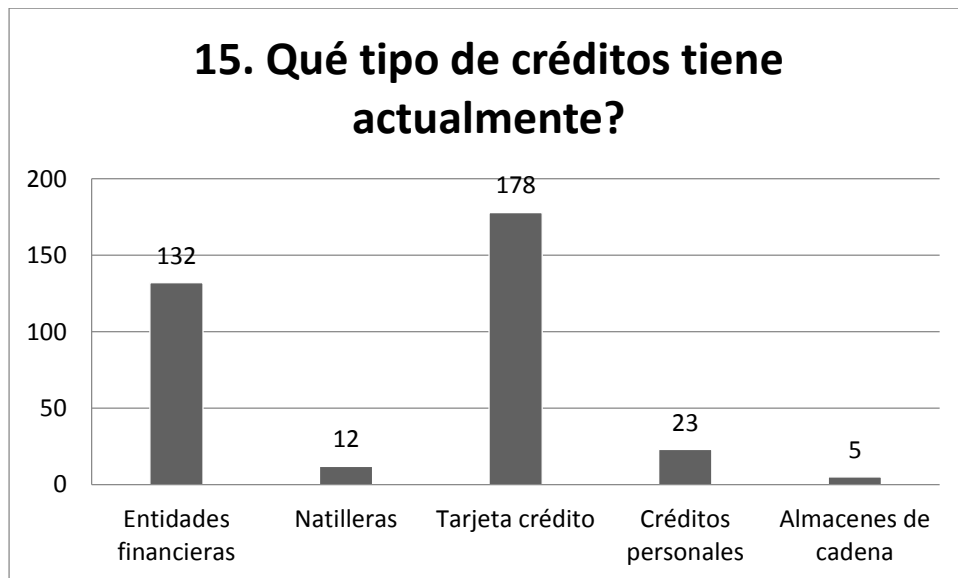
Sin lugar a dudas, todos optaron por elegir al fondo de empleados como el que mejores condiciones crediticias ofrece. Eso es un voto de confianza y respaldo de todos hacia la posible existencia del fondo.

Grafica 16\_Créditos que tiene en la actualidad.



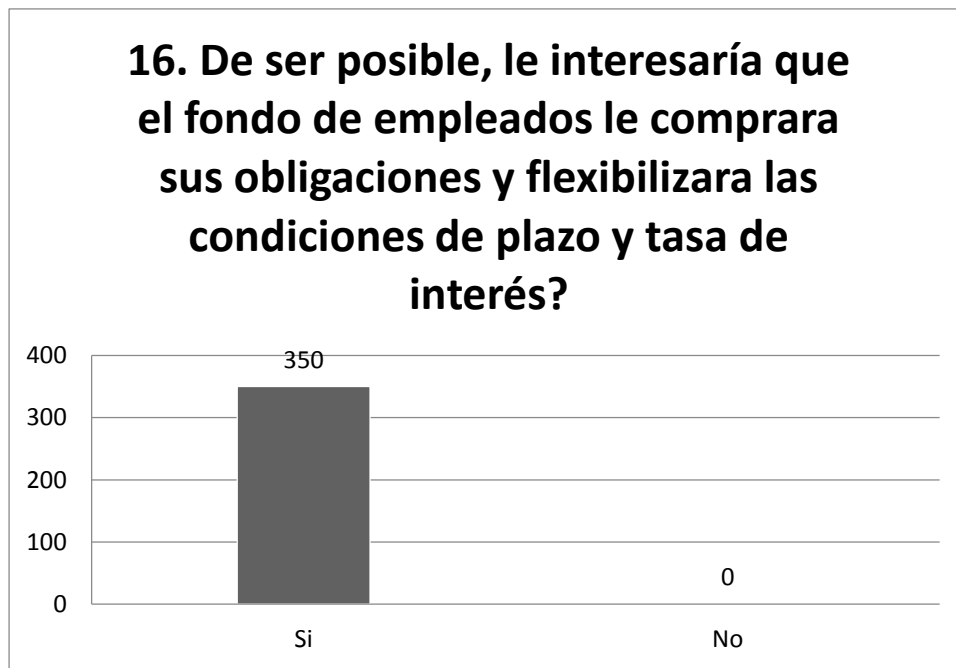
El 91,42% de los encuestados tienen créditos, razón por la cual no son ajenas las respuestas de que esta línea de servicio sea la modalidad que más demanda tenga el fondo y que lo prefieran por sus bajas tasas de interés, tal y como se reflejó en las preguntas 6 y 9 de esta encuesta.

Grafica 17\_Los créditos que posee.



La respuesta de esta pregunta va en la misma vía de la anterior. El 88,57% tiene deudas pendientes con el sector bancario. Este endeudamiento es común en todos los niveles. El de natilleras, créditos personales y en almacenes de cadena es propio de obreros y algunos auxiliares de oficina.

Grafica 18\_Interes en el fondo.



Esta respuesta así como la anterior, refuerzan la importancia de que el fondo de empleados exista y que uno de sus servicios líderes será el ahorro y crédito.

Como puede verse, las respuestas obtenidas se identifican plenamente con la corriente solidaria en varios sentidos. No se trata de obtener solamente el beneficio económico, sino en retribuirlo equitativamente mediante el acceso a beneficios. (Razeto). De ahí, las distintas opciones que se le ofrecen a los potenciales asociados al fondo de empleados, pues las necesidades y preferencias no son las mismas y la intención final es llegar a todos.

De otro lado, se reafirma lo dicho por Zabala cuando se refiere a la fuerza de la cooperación, a ser artífices del propio destino y a ser generadores del condiciones y espacios equitativos para todos; esta es una posibilidad claramente reflejada en el fondo de empleados, pues no excluye a ninguno y por el contrario, se considera los distintos niveles socioeconómicos y culturales para enfocar sus servicios.

Por último, es claro que aunque el fin del fondo de empleados no es el lucro, también es cierto en la medida en que surja y se fortalezca, lo cual hace parte de un proceso de desarrollo y crecimiento, podrá satisfacer mejor y mayores expectativas de sus asociados, algo completamente de acuerdo con el planteamiento de Max Neef en su Desarrollo a Escala Humana.

## 5. CONCLUSIONES

Pese a que el modelo solidario surgió a nivel mundial como una forma de luchar contra la exclusión de que eran objeto las clases menos favorecidas económicamente tanto por los salarios que recibían como por la invasión de otros mercados que debilitaron sus economías, no debe confundirse con un movimiento político ni sindical. Es una alternativa que ha logrado constituirse como modelo económico gracias a su perseverancia y a los resultados plenamente demostrables, que propenden por la equidad, la dignidad y el trabajo conjunto en beneficio de toda una comunidad. Recuérdese además, que estos son pilares de los fondos de empleados.

La indiferencia que en principio mostró a nivel mundial la clase política hacia la economía solidaria, y en el caso particular hacia los fondos de empleados, objeto de esta investigación, actualmente ha cambiado y esto se debe a que han reconocido en ello tres condiciones básicas: Primera, porque tanto en Europa como en toda América, representa un porcentaje importante en la economía por las cifras que mueve durante el año. Segunda, porque en su balance social arrojan cantidad de beneficios que distribuyen durante todo el año contribuyendo a la calidad de vida de sus asociados. Tercero, porque también son fuente de generación de empleo por el personal que ingresa nuevo a laboral en el fondo.

Con lo anterior se han logrado establecer reglamentaciones que determinan los parámetros para el funcionamiento de los fondos de empleados. Sin embargo, en el caso concreto de Colombia la acción gobierno no ha sido positiva al 100%, debido a que así como los

regula y les determina entes de vigilancia y control, también intenta gravarlos con varios impuestos a los cuales por su naturaleza y acciones no hay lugar, y que de suceder, pondrían en peligro los beneficios de los fondos hacia sus asociados, repercutiendo negativamente en la solidez del mismo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de A. y C., se encontró un ambiente propicio y absolutamente favorable para la creación del fondo de empleados, puesto que además de la estabilidad laboral del personal, hay interés generalizado, disponibilidad para el ahorro, un promedio de ahorro proyectado por encima de la media del máximo de ley (6%).

La mayor expectativa frente a la posibilidad de que se conforme el fondo de empleados de A. y C. la tienen sus colaboradores, quienes ven en el fondo una posibilidad de satisfacer sus expectativas, algunas de ellas para cubrir necesidades básicas y otras complementarias, así como otras de tipo personal y profesional que les ayuda a potencializarse y cualificarse, tanto ellos como sus familiares.

Por lo acá expuesto, se considera altamente recomendable para las directivas de A. y C., la conformación de su fondo de empleados, el cual aportaría enormemente a la motivación y calidad de vida de sus colaboradores y arrojaría de parte de estos, un mayor compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización con los beneficios ya informados. Queda pues en sus manos acoger o no esta propuesta.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amarú, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo* (Primera ed.). Mexico: Perason Educación. Recuperado el 10 de 09 de 2014
- ANALFE. (20 de 09 de 2014). *www.analfe.org.co*. Obtenido de *www.analfe.org.co*:  
<http://www.analfe.org.co/estadisticas/minihacienda.pdf>
- Arquitectura y Concreto. (s.f.). *Intranet*. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de Intranet:  
<http://190.90.27.30/default.aspx>
- Cooperativismo, R. h. (1985). Reseña histórica del cooperativismo. En Sena, & Sena (Ed.), *Generalidades del cooperativismo. Cartilla No.1* (Biblioteca virtual Luis Angel Arango ed.). Pasto, Nariño, Colombia: Edición en la biblioteca virtual: Bogotá 28 de Mayo de 2007. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de  
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/indice.htm>.
- Coraggio, J. L. (2002). *La Economía Social como vía para otro desarrollo social*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de  
<http://www.redetis.iipe.unesco.org/publicaciones/economiasocialcoraggio.pdf>
- Cuenca, H. C. (2006). *Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*. Ecoe. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de  
[http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_VtrA6aXOBIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=auditoria+del+sector+solidario&ots=PuzfO6GP4P&sig=Dr9atBsn9cFkAx6GC3v2oX-nmME#v=onepage&q=auditoria%20del%20sector%20solidario&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_VtrA6aXOBIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=auditoria+del+sector+solidario&ots=PuzfO6GP4P&sig=Dr9atBsn9cFkAx6GC3v2oX-nmME#v=onepage&q=auditoria%20del%20sector%20solidario&f=false)
- Decreto 1481. (07 de 07 de 1989).  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3365>. (D. oficial, Ed.)  
Recuperado el 20 de 09 de 2014, de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3365>:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3365>
- Decreto 1529. (12 de 07 de 1990).  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3364>. (D. Oficial, Ed.)  
Recuperado el 20 de 09 de 2014, de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3364>:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3364>

Decreto 2649. (29 de 12 de 1993). <http://www.fondouniandes.com.co/WEB->

Departamento Nacional de Planeación. (01 de 02 de 2010).

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>.

Recuperado el 24 de 09 de 2014, de

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>:

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (01 de 02 de 2010).

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>.

Recuperado el 24 de 09 de 2014, de

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>:

<http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3639-01feb2010.pdf>

<http://www.arquitecturayconcreto.com/ayc/>. (s.f.). Recuperado el 20 de 06 de 2014, de

<http://www.arquitecturayconcreto.com/ayc/>: <http://www.arquitecturayconcreto.com/ayc/>

*FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\_BASICA\_CONTABLE\_Y\_FINANCIERA.pdf*.

(D. oficial, Ed.) Recuperado el 20 de 09 de 2014, de

<http://www.fondouniandes.com.co/WEB->

*FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\_BASICA\_CONTABLE\_Y\_FINANC*

*IERA.pdf*: <http://www.fondouniandes.com.co/WEB->

*FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\_BASICA\_CONTABLE\_Y\_FINANC*

*IERA.pdf*.

José Luis Monzón & Rafael Chaves. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*. Comité económico y social europeo. Responsable editoria: Unidad de Visitas y Publicaciones Unión Europea, 2012. Obtenido de

[http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH\\_REPORTS/EESC\\_CIRIECI\\_nforme2012\\_ES.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/fr/telechargements/RESEARCH_REPORTS/EESC_CIRIECI_nforme2012_ES.pdf)

Ley 454. (04 de 08 de 1998).

[http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley\\_454\\_1998](http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley_454_1998). (D.

oficial, Ed.) Recuperado el 20 de 09 de 2014, de

[http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley\\_454\\_1998](http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley_454_1998):

[http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley\\_454\\_1998](http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Leyes/1998/ley_454_1998)

Luis, M. C. (abril de 2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *CIREC España, Revista de economía pública, social y cooperativa*(44), 9-32. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de

[http://base.socioeco.org/docs/elcoopenlahistoriadelaliteraturaec\\_monz\\_n.pdf](http://base.socioeco.org/docs/elcoopenlahistoriadelaliteraturaec_monz_n.pdf)

Manfred, M.-N. (1994). *Desarrollo a escala humana. Conceptos aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de <http://books.google.com.co/books?id=SwB15d90f1AC&printsec=frontcover&dq=desarrollo+a+escala+humana&hl=es&sa=X&ei=zU0kVPWTItDBggTTiICADA&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=desarrollo%20a%20escala%20humana&f=false>

Palomo Vadillo, Maria Teresa,(2010) *Liderazgo y motivacion de equipos de trabajo*, <http://www.casadellibro.com/libro-liderazgo-y-motivacion-de-equipos-de-trabajo-7-edicion/9788473566780/1690997>.

Roberto Hernández Sampieri, "et al.". (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico, Mexico: McGraw Hill. Recuperado el 14 de 06 de 2014

Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2001). METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION. En C. F. Roberto Hernandez Sampieri, *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (2° EDICION ed., págs. 203-229). MEXICO, MEXICO: McGRAW-HILL.

Rodrigo, V. B. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado el 15 de 09 de 2014, de <http://books.google.es/books?id=YEEQfDEHo5kC&pg=PA101&dq=relaciones+humana+s+elton+mayo&hl=es&sa=X&ei=jjUjVKmbEcXPggSdkoD4BQ&ved=0CCIQ6AEwAA#v=onepage&q=relaciones%20humanas%20elton%20mayo&f=false>

**BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Carlos Julio Martínez Becerra, "et al.". (2012). *Pertinencia de la regulación prudencial de los fondos de empleados en Colombia*. (U. S. Tomás, Ed.) Bogotá: Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias y Universidad Santo Tomás . Recuperado el 10 de 09 de 2014, de <http://www.organizacionessolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/Fondo%20de%20empleados.pdf>
- Circular básica contable y financiera 004. (2008). [http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\\_BASICA\\_CONTABLE\\_Y\\_FINANCIERA.pdf](http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR_BASICA_CONTABLE_Y_FINANCIERA.pdf). (Supersolidaria, Ed.) Recuperado el 20 de 09 de 2014, de [http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\\_BASICA\\_CONTABLE\\_Y\\_FINANCIERA.pdf](http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR_BASICA_CONTABLE_Y_FINANCIERA.pdf): [http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR\\_BASICA\\_CONTABLE\\_Y\\_FINANCIERA.pdf](http://www.fondouniandes.com.co/WEB-FUA/NORMATIVIDAD/EXTERNA/CIRCULAR_BASICA_CONTABLE_Y_FINANCIERA.pdf)
- Circular básica jurídica 007. (Junio de 2008). <http://actualicese.com/normatividad/2008/10/27/circular-basica-juridica-no-007-de-2008/>. (Supersolidaria, Ed.) Recuperado el 20 de 09 de 2014, de <http://actualicese.com/normatividad/2008/10/27/circular-basica-juridica-no-007-de-2008/>.
- Circular externa 004. (09 de 03 de 2009). <http://www.actualicese.com/normatividad/2009/03/11/circular-externa-004-de-11-03-2009/>. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de <http://www.actualicese.com/normatividad/2009/03/11/circular-externa-004-de-11-03-2009/>: <http://www.actualicese.com/normatividad/2009/03/11/circular-externa-004-de-11-03-2009/>
- Constitución Política de Colombia. (1991). <http://www.constitucioncolombia.com/>. (S. d. república, Ed.) Recuperado el 20 de 06 de 2014, de <http://www.constitucioncolombia.com/>: <http://www.constitucioncolombia.com/>
- Cuenca, H. C. (2006). *Auditoría del sector solidario: Aplicación de normas internacionales*. Ecoe. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_VtrA6aXOBIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=auditoria+del+sector+solidario&ots=PuzfO6GP4P&sig=Dr9atBsn9cFkAx6GC3v2oX-nmME#v=onepage&q=auditoria%20del%20sector%20solidario&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_VtrA6aXOBIC&oi=fnd&pg=PR21&dq=auditoria+del+sector+solidario&ots=PuzfO6GP4P&sig=Dr9atBsn9cFkAx6GC3v2oX-nmME#v=onepage&q=auditoria%20del%20sector%20solidario&f=false)
- Ley 1391. (01 de 07 de 2010). <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=39964>. (D. oficial, Ed.) Recuperado el 20 de 09 de 2014, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=39964>: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=39964>

Ley 79. (23 de 12 de 1988).

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9211>. (D. oficial, Ed.)  
Recuperado el 20 de 09 de 2014, de  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9211>:  
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=9211>

Migliaro, L. R. (s.f.). El "Factor C" : La Fuerza de la Solidaridad en la Economía (Entrevista).

*Economía solidaria. Desarrollo sustentable*. Obtenido de  
<http://www.luisrazeto.net/content/el-factor-c-la-fuerza-de-la-solidaridad-en-la-economia-entrevista>

Perlines, F. H. (2001). *La economía cooperativa como alternativa empresarial*. España:

Ediciones Universidad Castilla La Mancha. Recuperado el 12 de 09 de 2014, de  
<http://books.google.com.co/books?id=AIPHpBDSyzAC&pg=PA68&lpg=PA68&dq=la+economia+cooperativa+como+alternativa+empresarial&source=bl&ots=KWanSOYdeW&sig=k0nvs2r7ojssuTzTWvRPPJ075uY&hl=es&sa=X&ei=iiwjVNmsHYmzggSO6oLICA&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=la%20econom>

Salazar, H. E. (2008). *Gestión de empresas de economía solidaria. Guía didáctica y módulo*.

Medellín, Antioquia, Colombia: Funlam, Departamento de Publicaciones. Recuperado el 22 de 09 de 2014, de <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-07/GestionDeEmpresasDeEconomiaSolidaria.pdf>:  
<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-07/GestionDeEmpresasDeEconomiaSolidaria.pdf>

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2013). *supersolidaria.gov.co*. Recuperado el 23 de 09 de 2014, de [supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co):

[http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/rendicion\\_de\\_cuentas\\_2013\\_0.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/data/rendicion_de_cuentas_2013_0.pdf)

Teresa, P. V. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Sexta ed.). Madrid: ESIC.

Recuperado el 25 de 09 de 2014, de  
[http://books.google.com.co/books?id=\\_9g\\_Zlehq0QC&pg=PA91&dq=teoria+maslow&hl=es&sa=X&ei=dCAkVLSKEbP-sATupIDgBQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=teoria%20maslow&f=false](http://books.google.com.co/books?id=_9g_Zlehq0QC&pg=PA91&dq=teoria+maslow&hl=es&sa=X&ei=dCAkVLSKEbP-sATupIDgBQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=teoria%20maslow&f=false)

Unidad Administrativa Especial de organizaciones solidarias. (2011).

<http://www.ascoop.coop/gobierno-transforma-a-dansocial/>. Recuperado el 20 de 06 de 2014, de <http://www.ascoop.coop/gobierno-transforma-a-dansocial/>:  
<http://www.ascoop.coop/gobierno-transforma-a-dansocial/>