

# Una mirada a los fondos de empleados en Colombia

Mónica Andrea Rueda Galvis\*  
Juan Fernando Álvarez Rodríguez\*\*

**Recibido:** 8 de junio del 2012 – **Aprobado:** 20 de octubre del 2012

## Resumen

Este documento tiene como objetivo desarrollar un estudio de las variables administrativas que implementan los fondos de empleados en Colombia. Dicho análisis surge tras la aplicación de herramientas de diagnóstico empresarial que permiten obtener una visión amplia acerca de los procesos administrativos que desarrollan este tipo de organizaciones del sector solidario en el ámbito nacional. Los hallazgos derivados de este diagnóstico permiten establecer los siguientes factores como los más importantes: 1) la existencia de un número importante de factores administrativos internos que inciden significativamente en la gestión del riesgo de los fondos de empleados colombianos; 2) un marco jurídico e institucional disperso, cambiante y con poco énfasis en la aplicación de controles administrativos que permitan prevenir riesgos; 3) la limitada aplicación de normas en áreas importantes de la gestión, factor que ha contribuido al fracaso de varias de estas instituciones en el pasado. En definitiva, este análisis permite alcanzar una visión panorámica de la gestión empresarial que desarrollan los fondos de empleados en Colombia. Reflejo de la poca aplicación de normas y procesos de gestión propios de este tipo de organizaciones.

## Palabras clave

Fondos de empleados, economía solidaria, gestión del riesgo, control administrativo, normas de gestión.

---

\* Magíster en Ciencias Económicas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia; economista, Universidad Santo Tomás, Bogotá. Docente investigadora, Universidad de La Salle, Bogotá. Correo electrónico: monicarueda1@hotmail.com, marueda@unisalle.edu.co

\*\* Doctorando en Políticas Públicas, Universidad Técnica de Lisboa, Portugal, y magíster en Economía Social y Dirección de Entidades sin Ánimo de Lucro, Universidad de Barcelona, España. Editor de la revista *Cooperativismo y Desarrollo*. Coordinador de investigación de Indesco-Universidad Cooperativa de Colombia. Correo electrónico: juanfernandoalvarez@gmail.com, juanf.alvarez@campusucc.edu.co

## A Glance at Employees Funds in Colombia

### Abstract

This paper aims to develop a study of the administrative variables that employees' funds implement in Colombia. This analysis arises from the application of business assessment tools that provide a broad view of the administrative processes involved in this type of solidarity sector organizations at a national scale. Findings from this analysis make it possible to establish the following factors as the most important: (1) the existence of an important number of internal administrative factors that significantly affect risk management of Colombian employees funds; (2) a scattered legal and institutional framework, constantly changing and with little emphasis on the use of administrative controls to prevent possible risks, and (3) the limited application of standards in key management areas, a factor that has contributed to the failure of several of these institutions in the past. Ultimately, this analysis allows the achievement of an overview of the business management that employees' funds develop in Colombia. It is a reflection of the poor implementation of standards and management processes from this kind of organizations.

### Keywords

Employees funds, solidarity economy, risk management, administrative control, management standards.

*La pasión no convierte a un hombre en político si no está al servicio de una causa y no hace de la responsabilidad para con esa causa, la estrella que oriente su acción.*

(Max Weber)

## Introducción

Hay cierto consenso en la literatura que los fondos de empleados surgieron en Colombia hace aproximadamente seis décadas, como una forma primaria de organización en la cual mediante el ahorro programado, efectuado durante un tiempo determinado se satisfacen necesidades económicas.

Originalmente, se les conocía con el nombre de *Natilleras* o como *Cadenas de ahorro*, con reconocimiento legal a partir de junio de 1989, mediante el Decreto 1481 e incorporadas por el Gobierno Nacional al sector de Economía Solidaria por medio de la Ley 454 de 1998.

Su característica de asociación fue recientemente modificada mediante la Ley 1391 del 2010, con el propósito que pudieran asociar trabajadores de otras empresas relacionadas y así permitirles subsistir independientemente de la vida productiva de la empresa que les apoyó en su creación.

Los asociados a estas organizaciones conforman con sus aportes un fondo de recursos económicos del cual buscan obtener crédito y servicios. Sin embargo, por la particularidad económica de los fondos de empleados, el legislador ha considerado que su actividad debe especializarse solo en crédito y otros servicios necesarios para los asociados se deben prestar por medio de convenios específicos. Entre los servicios más comunes se encuentran los de recreación, consumo y salud, los cuales suelen ser los más frecuentes.

Por lo general, las garantías para el acceso al crédito son menos exigentes que los que habría que cumplir bajo el sistema financiero capitalista. Esto se debe a dos razones inherentes a la naturaleza de estas organizaciones (Ballesteros, 1983). En primer lugar, los créditos se respaldan en aportes previamente realizados por los asociados solicitantes, a quienes en muchos casos se les descuentan sus aportes directamente por nómina (Ramírez, 2001). En segundo lugar, la condición de aportantes-beneficiarios les confiere a los solicitantes de crédito un mejor punto de partida en términos de riesgo que los solicitantes de crédito que no tienen ningún tipo de interés en la organización prestamista. En el ámbito organizacional el fondo de empleados busca optimizar el grado de involucramiento de sus miembros por medio del fomento de la solidaridad, el compañerismo, la información y la formación solidaria.

Dadas estas características se pueden afirmar que el fondo de empleados se asemeja más a un círculo de amigos con intereses comunes, en el que hacen aportaciones y ahorros con objetivos individuales y comunitarios, que una empresa abierta y con alto riesgo para el manejo de sus recursos económicos; por esta razón, la norma los exime de ser entidades con actividad financiera (Vélez, 2012). Su lógica es, en consecuencia, próxima a la lógica económica de los bienes

club (Mankiw, 2002) y por ende la concurrencia en una sola persona de aportante y beneficiario genera menores riesgos financieros, pero mayores riesgos de conflictos de agencia (Fischer, 2002).

Por su lógica, el fondo de empleados hace parte de la economía solidaria, aun cuando a diferencia de las cooperativas preserva un vínculo tan estrecho con las empresas de capital que la autonomía, carácter distintivo de la cooperativa, se puede ver vulnerada. En el marco de la investigación *Pertinencia de la ampliación de la regulación prudencial en los fondos de empleados en Colombia*, realizada mediante Convenio 020 del 2011 para Organizaciones Solidarias y la Universidad Santo Tomás,<sup>1</sup> los suscritos apuntan en estas notas un análisis reflexivo sobre algunos hallazgos de uno de los apartados de la investigación: el correspondiente al diagnóstico organizacional que brinda la matriz de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

## Análisis DOFA

La matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en cuanto a empresas y negocios (Humphrey, 2004). Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, la posición y la dirección en este caso para el análisis de los fondos de empleados en Colombia.

---

<sup>1</sup> El estudio en mención involucró, además de los investigadores suscritos, a los profesores Rafael Mantilla, Carlos Martínez Becerra y Jorge Sastoque quienes desarrollaron áreas de estudio que junto a la presente conformaron el corpus teórico-práctico de la investigación. Se agradece la disposición de los entes financiadores para el desarrollo de la investigación y sin cuyo apoyo difícilmente los autores hubiesen podido llegar a las notas que acá se apuntan.

La base de este análisis subyace en los estudios de percepción realizados a personalidades del sector y expertos en el tema, de quienes se tomaron las ideas más relevantes, adjunto a ello un trabajo de campo realizado a los fondos de empleados existentes en Colombia; también se tomaron en cuenta los análisis de tipo doctrinal, jurídico y de contexto de la naturaleza de los fondos de empleados.

En relación con las debilidades y las fortalezas inherentes a los fondos de empleados son resultado de sus prácticas, su especificidad organizacional y el grado de gobernabilidad en la organización. Las oportunidades y amenazas proceden de las expectativas y estrategias que un creciente número de organizaciones públicas y privadas tienen en los fondos de empleados. Estas oportunidades y amenazas se potencian en la medida en que los actores externos comienzan a percibir que la presencia de estos determina una buena dinamización de los mercados y generación de mayores dotaciones social para sus miembros. La percepción anterior se alimenta de evidencias de que los fondos de empleados multiplican la incidencia de la retribución laboral en un contexto en el cual la informalidad, la precarización laboral y la oferta privada de beneficios se hace cada vez más extensa.<sup>2</sup>

La identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas tuvo, como componente previo, el análisis de los distintos grupos de interés que tienen intereses (positivos o negativos) en los fondos de empleados. Al respecto, se pueden resumir como grupos de interés de los fondos de empleados los siguientes (figura 1):

<sup>2</sup> A 31 de diciembre del 2011, 1589 fondos de empleados reportaron información financiera a la Superintendencia de la Economía Solidaria y en ella la relación financiera de indicadores muestran la sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad social de estas organizaciones (Confecoop, 2011).

- Grupos de interés internos: asociados, directivos y trabajadores.
- Grupos de interés externos: otros beneficiarios: familiares, sectores solidarios, empresas patronales, proveedores.
- Competencia: cajas de compensación, otros establecimientos de crédito.
- Estado: órganos de promoción, control y tributación.

Cada grupo de interés en mención tiene expectativas frente al desenvolvimiento del fondo de empleados y podrá incidir positiva o negativamente en su devenir dependiendo de sus fuerzas de relacionamiento y la capacidad de los administradores de los fondos de empleados de satisfacer las variadas necesidades de los grupos en mención.

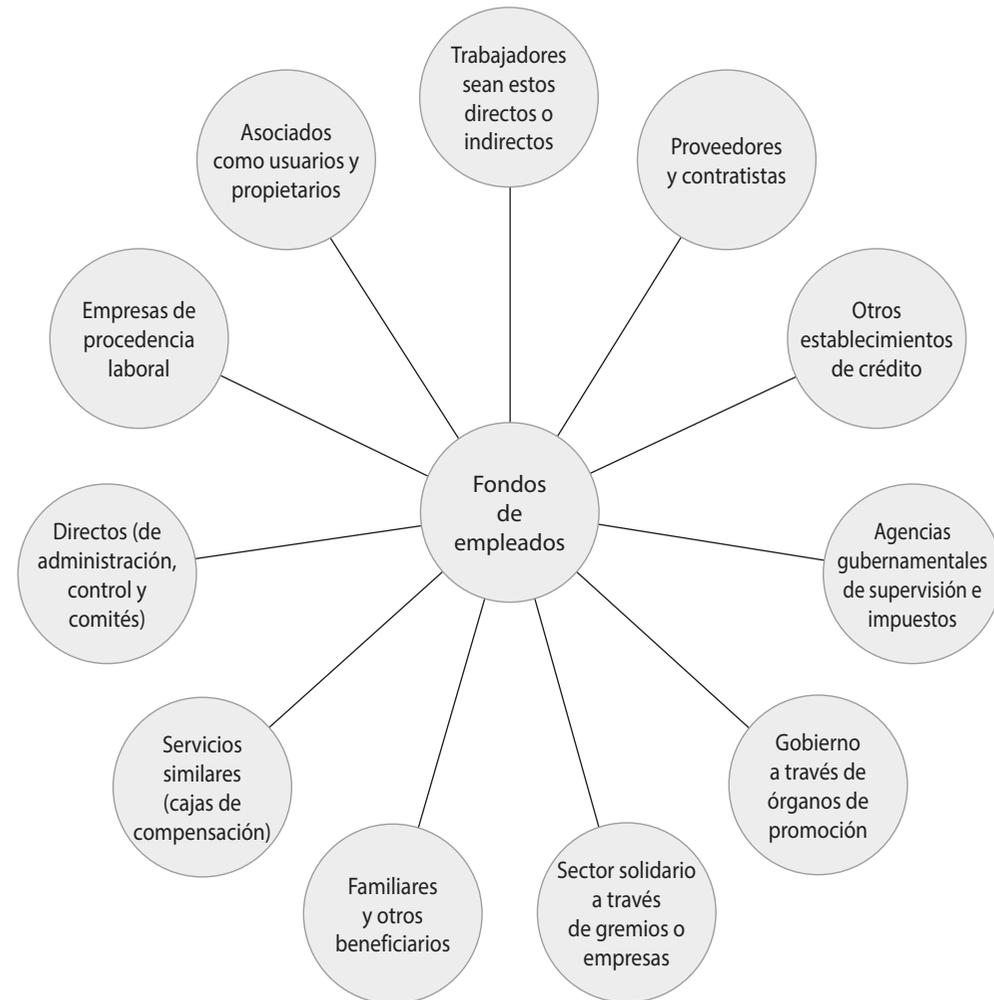
Una vez identificados los grupos de interés próximos a los fondos de empleados y realizado la consideración de algunas opiniones de líderes gremiales y de promoción de este tipo de organizaciones, se procedió a identificar las debilidades, las fortalezas, las amenazas y las oportunidades buscando un análisis de estos.

### **Debilidades**

Las debilidades hacen referencia a condiciones internas consideradas como obstáculos para el desarrollo organizacional. En la mayoría de casos examinados para los fondos de empleados, las debilidades aluden a condiciones de gobernabilidad insuficiente (Cracogna y Uribe, 2003), concentración de poder, ausencia de rotación, competencias y capacitación. Entre las principales examinadas se destacan:

- La carencia de un gremio que aglutine las expectativas del universo de fondos de em-

**Figura 1.** Grupos de interés asociados a los fondos de empleados



**Fuente:** elaboración propia.

pleados y que promueva prácticas cónsonas su naturaleza. En el presente, los esfuerzos parecen dispersarse en la constitución de nuevos gremios que dispersan la capacidad de negociación y concertación frente al sector cooperativo, el Gobierno y las empresas.

- La permisividad de la norma permite crear fondos de empleados con un ínfimo número de asociados que no les permite generar escalas suficientes para generar dinámicas

económicas más allá del simple mantenimiento organizacional.

- La poca importancia otorgada al fortalecimiento de los mecanismos de autocontrol como el Comité de Control Social y la Revisoría Fiscal y de herramientas como el balance social.
- No existe plena conciencia de la especificidad de los fondos de empleados, lo cual genera

que en su tratamiento, en especial cuando de riesgo se trata, académicos, funcionarios y directivos les asimilen con cooperativas de aporte y crédito.

- La generalizada influencia de los directivos de las empresas en las que laboran los asociados, quienes están más próximos a procurar los intereses de las empresas que de la propia organización (fondo de empleados). Ello genera pérdida de autonomía, ralentización de procesos y confusión operativa del papel de los asociados como copropietarios del fondo. Lo anterior se podría resumir como excesiva dependencia patronal para el ejercicio de funciones propias.
- La débil orientación directiva para minimizar costos de agencia<sup>3</sup> y afrontar otros costos de su particularidad organizativa.
- La ausencia de criterios para el establecimiento del autocontrol y mecanismos de reporte y comparación entre estas organizaciones.
- La escasa apertura a la integración económica en diferentes líneas comerciales, lo que genera mayores costos de transacción.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> El mayor costo de agencia se produce por la excesiva delegación de responsabilidades y decisiones por parte de los directivos de los fondos de empleados a los gerentes, quienes además de ser los que en definitiva orientan las decisiones de la organización, se preservan la representación legal de la organización. Al respecto, estudios preliminares (Álvarez, 2012) dan cuenta de que variables como la falta de compromiso, falta de incentivos para una participación efectiva y la presión ejercida por parte de los directivos de las empresas de donde provienen los trabajadores, para determinar la conveniencia o no de las decisiones que se toman en los fondos de empleados explican en buena medida por qué el examen al costo de agencia es fundamental a la hora de determinar la gobernabilidad de un fondo de empleados.

<sup>4</sup> La integración económica implica alianzas y operaciones económicas conjuntas entre organizaciones que

- La percepción que algunos asociados tienen de su fondo de empleados como apéndice benéfico de la empresa patronal.<sup>5</sup>
- La débil adaptación tecnológica para ofrecer servicios personalizados y percibir momentos de posible demanda de servicios por parte de sus asociados.
- La brecha de desigualdad interna entre los cargos gerenciales y los de apoyo administrativo, lo cual genera, por una parte, incentivos a problemas de agencia y por otra, desincentivos para atraer, promover y retener personal calificado.
- La insuficiente tecnificación profesional genera menores índices de productividad frente a otros establecimientos crediticios.
- El débil desarrollo asociativo y generación de iniciativas produce que los recursos se transfieran directamente al consumo externo, lo que genera ínfimas cuantías de retención y agregación de bajo valor.<sup>6</sup>

---

desarrollan una misma actividad o se encuentran dentro un mismo sector, como mecanismo de fortalecimiento económico e institucional. Estas alianzas generan una serie de servicios que sería difícil prestar de forma individual y genera menores costos de transacción en operaciones de consecución de información, investigación, negociación, administración contable, legal, tributaria, entre otro tipo de costos.

<sup>5</sup> Esta percepción se ampara en el imaginario de que el fondo de empleados es el brazo reivindicativo que fomenta la empresa para transferir las iniciativas sociales y otorgar beneficios a los asociados. Por ello los asociados que tienen esta percepción no entienden qué papel desempeñan dentro del fondo y la característica autogestionaria que debe generar. Cada beneficio no se explica desde la autogestión, sino desde el ámbito del merecimiento o no como trabajador de acceder a ellos.

<sup>6</sup> Quizá sea esta la mayor de debilidades de los fondos de empleados y el determinante de las escasas actividades promovidas que generen cuotas de crecimiento sostenibles. De hecho, la ausencia de retención de recursos y el poco valor agregado que se genera

- La estructura contable y financiera basada en procesos de empresas de capital lo que genera desajustes técnicos y confusión de los reportes.<sup>7</sup>

## Oportunidades

Las oportunidades hacen referencia a condiciones externas que representan una posibilidad para el desarrollo organizacional si se aprovechan adecuadamente. En la mayoría de casos examinados para los fondos de empleados, las oportunidades aluden a condiciones de mercado. Entre las principales examinadas se destacan:

- La capacidad de equipararse con las cooperativas de ahorro y crédito, mientras se reduce el riesgo de decadencia por sustracción de materia (art. 1º Ley 1391 del 2010).<sup>8</sup>

---

pone a estas organizaciones como simples mecanismos de intermediación entre grandes superficies de venta y los hogares.

<sup>7</sup> Los fondos de empleados ofrecen una amplia diversidad de servicios a sus asociados, paralelos al crédito. Sin embargo, esta flexibilidad de actuación económica puede llevar a serias complicaciones debido a la ausencia de mecanismos estadísticos y contables para lograr una adecuada asociación de costos y beneficios a cada servicio, lo que produce *espacios económicos para la compensación de brechas entre negocios*. Al fenómeno anterior se le denomina *multiactividad oculta* (Álvarez, 2008). Al final, un servicio *económicamente rentable* termina soslayando su éxito entre secciones que no lo son y más grave aún que ni siquiera lo saben. Esto crea la tendencia organizacional de financiar sucesivamente servicios que no pueden sostenerse por sí mismos y, por otra parte, la tendencia gerencial de promover el desarrollo exclusivo de secciones de actividad económicamente rentables, así en estas no se generen beneficios sociales, dado que asumen que al final del periodo los *negocios rentables financian las causas sociales*, por lo cual se tiende a la desnaturalización empresarial.

<sup>8</sup> Cabe apuntar que esta oportunidad encuentra en los autores del presente escrito cierta reserva frente a este argumento, dado que asimilar una organización a otra es por principio inconveniente aunque, para algunos, sea estratégicamente conveniente.

- La posibilidad de los fondos de integrar asociados de ramas de actividad económica similares y estructurarse administrativa, económica y financieramente por sectores económicos.
- La posibilidad de realizar ajustes a la normatividad que propendan a iniciativas compartidas de supervisión, control, reporte de buenas prácticas y fomento al buen gobierno corporativo.
- El fortalecimiento de la visibilidad externa por medio de la promoción decidida de entes como la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.
- La capacidad de servir de enlace para el cumplimiento y ejecución de iniciativas de responsabilidad social de las empresas patronales, siempre y cuando estas no afecten la autonomía del fondo de empleados.
- El fomento, a partir de su estructura económica, de iniciativas de consumo responsable que propendan a fortalecer un sector alternativo de la economía.
- La conversión en dinamizadores de mercados territoriales en aquellos lugares donde no existen dinámicas comerciales.
- La posibilidad de retener valores para generar procesos de fortalecimiento educativo y cultural que potencien el capital social comunitario.
- La obtención de financiación de empresas patronales para generar dinámicas de redistribución de ingresos para asociados y dotación de capacidades para sus familias.
- Con el apoyo de las empresas patronales se fortalecen los esquemas de formación para mejorar las competencias de sus trabajadores.

- La integración de un movimiento nacional de índole gremial y federativa para el fortalecimiento de actividades conjuntas que generen escalas económicas y acciones sociales entre fondos de empleados y con otras organizaciones del sector solidario.

### **Fortalezas**

Las fortalezas hacen referencia a las condiciones internas que representan ventajas para el desarrollo organizacional, si se engranan con estrategias que minimicen las debilidades. En la mayoría de casos examinados para los fondos de empleados, las fortalezas aluden a prácticas organizacionales coherentes con la identidad solidaria. Entre las examinadas se destacan:

- La eficiencia en la recuperación de su cartera de crédito.
- La minimización del riesgo de cartera mediante la modalidad de afectación de nómina.
- La capacidad de atender a cada asociado de forma individual y de gestionar una cartera con la fiabilidad de una información exacta por el conocimiento personal del asociado, su familia y su capacidad de pago.
- El apalancamiento financiero interno, cuya lógica económica permite asumirlo sin incurrir en mayores riesgos.
- Los fondos de empleados gozan de buena imagen y reputación en el imaginario colectivo de los trabajadores.
- Su trayectoria de buenos manejos administrativos y financieros.
- La conformación de sus juntas directivas con personal técnicamente capaz y con experticia de manejo administrativo de empresas.
- El apoyo patronal que reciben, en cuanto al manejo y financiación de algunos costos y gastos, equipamiento y bienes inmuebles.
- El relacionamiento con la empresa patronal les da acceso a precios de proveeduría beneficiosos.
- La estabilidad de la legislación.
- La creciente capacidad para realizar convenios con empresas prestadoras de servicios, por medio de los cuales las economías de escala se trasladan a cada uno de los asociados en el momento de realizar el consumo de un bien o servicio con su fondo de empleados.
- La facilidad y la economía de adquisición de nuevos asociados-usuarios.
- La flexibilidad normativa para la destinación de excedentes, en comparación con otras organizaciones solidarias.
- La clara capacidad de conocer con antelación los ingresos y los egresos previstos para los distintos periodos, lo que les permite realizar una planeación basada en información confiable.
- La capacidad para entregar a los asociados beneficios antes de la realización de una transacción comercial, durante y después, por medio de estrategias de precios a la baja, el alza o con referencia en el mercado, pero con atributos adicionales (como oportunidad, suficiencia).
- Los fondos de empleados no son sujetos de generación de valor, en cuanto transfieran sus beneficios a los asociados o a la comunidad y, por tanto, quedarían teóricamente fuera de sujeción a impuestos como los de renta y patrimonio.

- La existencia de una tradición de fomento empresarial a los fondos que facilita su surgimiento.

### **Amenazas**

Las amenazas hacen referencia a condiciones externas que restringen, limitan y afectan el desarrollo organizacional. En la mayoría de casos examinados para los fondos de empleados, las fortalezas aluden a marcos normativos que asimilan a estas organizaciones con las empresas de capital y por otra parte generan discrecionalidades y arbitrariedades por parte de los funcionarios encargados de su control y supervisión. Entre las principales examinadas se destacan:

- Los cambios y los giros sin concertación en la expedición de las normas.
  - La discrecionalidad pública a la hora de sancionar a las organizaciones sin atender a las dimensiones organizacionales ni a sus objetivos sociales.
  - El condicionamiento de la existencia del fondo a la permanencia de la empresa patronal.
  - La limitación técnica a su crecimiento, dada la dependencia externa de su vínculo asociativo.
  - La disminución del patrimonio por la mengua del número de asociados.
  - La asimilación de los fondos de empleados con las cooperativas financieras, en cuanto al riesgo, en especial, en el otorgamiento de créditos con no asociados
  - La exigencia de un capital mínimo en la conformación de los fondos de empleados, ignorando las distintas particularidades que pueden tener según su origen, objetivo social y áreas de servicio.
- La agresiva competencia desleal del sector financiero tradicional, el cual incursiona en el *portafolio* de los asociados mediante la compra de cartera y la emisión *ficticia* de intereses bajos para obtener captación de usuarios.
  - La carencia de una identidad social, pues en muchos casos prima un paralelismo con las necesidades y los intereses de sus empresas matrices.
  - La carencia de una doctrina gremial propia que logre aglutinar los esfuerzos políticos y sociales por situar a los fondos de empleados como parte del sistema solidario.
  - La tendencia a la flexibilización laboral que afecta el núcleo de posibles nuevos asociados.
  - La creciente presión tributaria que puede conducir a la aplicación indiscriminada de impuestos sin atender a la lógica operacional de los fondos de empleados (Álvarez, Moreno, Gordo y García, 2010).
  - El incremento de iniciativas de control basadas solo en la exigibilidad financiera como soporte de la sostenibilidad empresarial.
  - La fusión o desaparición de las empresas de las cuales dependen el vínculo asociativo.
  - El aumento de la incertidumbre por despidos en empresas públicas y privadas en un contexto de reestructuración de mercados y aumento de la competencia como efecto de los tratados de libre comercio.
  - La desnaturalización de los fondos de empleados si se permite su expansión a trabajadores de otras empresas (Kaplan, 2000).<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Según la autora citada una organización solidaria se desnaturaliza cuando pierde el distintivo organizacional que le caracteriza: su identidad, es decir, cuando

- La posibilidad de destinar fondos económicos a iniciativas que no corresponden al quehacer social de la organización. Como ejemplo, las derivadas del fomento a actividades de emprendimiento en núcleos poblacionales que no podrán destinar tiempo ni recursos para implementar empresas que no se corresponden con su condición de trabajadores.

## El fondo de empleados: entre la realidad y la práctica

Puede haber muchas razones que expliquen la brecha entre reconocimiento social e incidencia de las prácticas de los fondos de empleados en Colombia, unas en su índole interno y otras en su índole externo.

Entre otras razones, en el índole interno se destaca la inexistencia de condiciones para el desarrollo organizacional presentes en el imaginario asociativo e institucional. La débil integración sectorial con gremios genera invisibilidad estadística y precariedad movilizadora. En segundo término, se encuentra la falta de identidad y de sentido de pertenencia a este tipo de organizaciones por parte de la mayoría de asociados, quienes ven este tipo de organizaciones como un medio utilitarista de acceso al consumo de bienes y servicios difícilmente realizables en el mercado capitalista o en el ámbito de dotaciones públicas (Sudarsky, 1988).

Por otra parte, las estructuras directivas suelen crear mecanismos para garantizar una perpetua

---

esta cede ante los intereses de otros grupos como los de la Administración Pública o los de las empresas de capital. Esta tendencia hace que las organizaciones solidarias imiten progresivamente las prácticas de las empresas de capital y terminen, en el tiempo, pareciéndose tanto a ellas que difícilmente se les puede diferenciar.

permanencia por parte de los asociados, lo cual induce a que se generen ineficiencias internas, se aumenten los costos de transacción en que deben incurrir para tomar decisiones, pero sobre todo se crea la imagen del líder irremplazable, lo que trae como consecuencia que se reste participación a los asociados.

En el índole externo se destaca la precaria atención que se presta por parte del Estado a las particularidades organizativas de los fondos de empleados (Santos, 2002). Una prueba de lo anterior es la poca información y los escasos estudios sobre este tipo de organizaciones. Salvo algunas investigaciones universitarias, cerca de una docena de consultorías y no más de diez tesis de grado configuran el acervo documental de este tipo de empresas (se destacan las siguientes publicaciones: Uniandes, 2002; Supersolidaria, 2005; Fonseca, 2008; García, 2011).

Mientras que desde los distintos gobiernos se ha incurrido en la instrumentalización de las figuras asociativas para cumplir fines de interés general y transferir parte de sus competencias (Londoño, 1976; Uribe, 1988; Álvarez, 2007), algunos empresarios capitalistas han aplicado la instrumentalización como mecanismo competitivo para reducir los costes y los compromisos laborales, y así satisfacer prácticas de pseudo-responsabilidad social con sello de marketing social (Urrea, 2006; Álvarez et ál., 2007). En ambas prácticas, las particularidades de los fondos de empleados suelen no ser tomadas en cuenta y el desarrollo de nuevas iniciativas se suele ver limitada en su independencia a los designios de los promotores en un contexto en el cual casi la totalidad de las empresas son micro, pequeñas y medianas (98,7 % según el DNP, lo que genera el 62 % del total de empleo en el país).

## Conclusiones

En este análisis particular se pudo evidenciar que las dificultades fundamentales de los fondos de empleados proceden, más que de su manejo financiero —cuyo factor de riesgo es mínimo—, de los problemas derivados de su gobernabilidad y autonomía; en consecuencia, la concertación de normas prudenciales deben ser precedidas de un código de buen gobierno.

Las exigencias de cumplimiento de la normatividad financiera no pueden ser de la misma forma que las del sector bancario tradicional, por cuanto sus objetivos difieren. El autocontrol y la supervisión delegada ganan fuerza técnica por su idoneidad en el control de las materias asociadas a buenas prácticas en gobernabilidad empresarial.

El cumplimiento de la norma (buen gobierno, normatividad prudencial y legislación) antes de pasar por la imposición del Estado, pasa por el empoderamiento que de ellas hagan los fondos de empleados. Por lo tanto, requieren una regulación prudencial propia, así como un manejo financiero particular, en el que se analice la brecha de tamaño y dimensión, por ello se hace necesario crear un sistema de información autónomo confiable, cuya financiación podría correr por cuenta de organismos nacionales o internacionales.

## Referencias

Álvarez, J. (2007). *El cooperativismo colombiano en el discurso político a lo largo del siglo XX: ¿tema de política pública o agendas gubernamentales?* Recuperado el 10 de marzo del 2011, de [www.redeconomia.org.ve/documentos/jalvarez/discursosxx.pdf](http://www.redeconomia.org.ve/documentos/jalvarez/discursosxx.pdf)

Álvarez, J. (2008). Una introducción a la economía de las cooperativas multiactivas. En *Naturaleza y especificidad de la cooperativa multiactiva*. Bogotá: Dansocial.

Álvarez, J. (2012). Especificidad de los fondos de empleados. En *Pertinencia de la ampliación de la regulación pru-*

*dencial en los fondos de empleados en Colombia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Álvarez, J., Gordo, M., García, A. y Marina, L. (2010). *Análisis de la política fiscal del sector solidario colombiano*. Bogotá: Dansocial.

Ballesteros, E. (1983). *Teoría económica de las cooperativas*. Madrid: Alianza.

Confederación de Cooperativas de Colombia (2011). *Estadísticas del sector solidario 1997-2010*. Recuperado el 20 de agosto del 2012, de <http://www.confecoop.coop>.

Cracogna, D. y Uribe, C. (2003). *Buen gobierno cooperativo*. Bogotá: Confecoop.

Fischer, K. (2002). Organizarse para el éxito: supervisión y agrupamiento de cooperativas de ahorro y crédito y de instituciones de microfinanzas. *Cuaderno No. 15, Fundación Desjardins*. Recuperado de [www.did.qc.ca/documents/Cahier%2015E.pdf](http://www.did.qc.ca/documents/Cahier%2015E.pdf)

Fonseca, A. (2008). *El EVA en la economía solidaria, la experiencia de los fondos de empleados*. Recuperado de [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b3/EL\\_EVA\\_EN\\_LA\\_ECONOM%C3%8DA\\_SOLIDARIV.pdf](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/b3/EL_EVA_EN_LA_ECONOM%C3%8DA_SOLIDARIV.pdf).

García, A. (2009). *Instituciones de derecho cooperativo, mutual y solidario*. Bogotá: Educ.

Kaplan, A. (2000). Las cooperativas ante el peligro de la desnaturalización y de la desmutualización. *Cuadernos de Economía Social, VI (9)*.

Londoño, C. (1976) El movimiento cooperativo y el Estado. *Cuadernos de Cultura Cooperativa, 54*.

Mankiw, G. (2002). *Principios de economía* (2ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Ramírez, B. (2001). *La supervisión y el control de las cooperativas y organizaciones solidarias*. Bogotá: Arfo.

Santos, J. M. (2002). *Discurso de instalación del seminario de la Superintendencia de la Economía Solidaria: la Economía Solidaria. Realidad y Perspectivas en el Marco de la Globalización*. Mimeo de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Sudarsky, J. (1988). *Clientelismo y desarrollo social*. Bogotá: Tercer Mundo.

Supersolidaria (2005). *Fondos de empleados: evolución, aporte a la economía y hallazgos en su gestión*. Videoconferencias de la Superintendencia. Bogotá D.C.

Universidad de los Andes (2002). *Diagnóstico para los fondos de empleados*. Bogotá: Mimeo para la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Uribe, C. (1988). *Estado y cooperativas*. Bogotá: Fondo Editorial Cooperativo CIEC.

Urrea, F. (2006). *Las cooperativas de trabajo asociado: nuevas relaciones laborales y su incidencia en las formas de contratación y empleo*. Escuela Nacional Sindical. Recuperado el 2 de abril del 2009, de [www.ens.org.co/aa/img\\_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/Ponencia\\_Fernando\\_Urrea.doc](http://www.ens.org.co/aa/img_upload/45bdec76fa6b8848acf029430d10bb5a/Ponencia_Fernando_Urrea.doc).