

ANEXO 2

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., Fecha

Marque con una X**Tesis****Trabajo de Grado X**

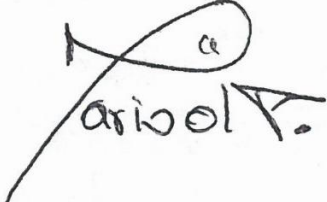
Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Cuidad

Estimados Señores:

Yo (nosotros) Marisol Poloche Chaparro, Ivonne Maritza Rivas Villalba y Angie Daniela Rojas Dávila, identificado(s) con C.C. No. 52.487.971, 52.174.608 y 53.122.287 autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado Titulado Análisis del Servicio del Fondo de Empleados de Gas Natural Fagas a sus Asociados presentado y aprobado en el año 2011 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo(amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

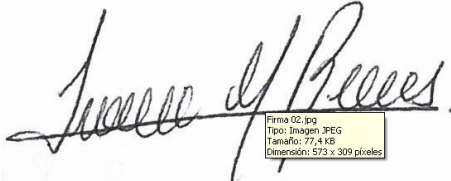
- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, **“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



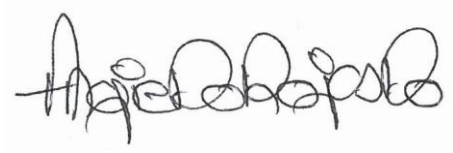
52.487.971 de Bogotá

Firma y documento de identidad



52.174.608 de Bogotá

Firma y documento de identidad

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrés Bello', written on a light gray background.

53.122.287 de Bogotá

Firma y documento de identidad

ANÁLISIS DEL SERVICIO DEL FONDO DE EMPLEADOS
DE GAS NATURAL FAGAS A SUS ASOCIADOS

MARISOL POLOCHE CHAPARRO

IVONNE MARITZA RIVAS VILLALBA

ANGIE DANIELA ROJAS DÁVILA

Proyecto de Grado para optar por el título de
Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos

ASESOR

MIREYA LÓPEZ

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ

2011

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT | 7 |
| OBJETIVO GENERAL | 9 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 9 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 10 |
| ALCANCE..... | 11 |
| MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| Generalidades Fondos de Empleados..... | 12 |
| Los fondos de empleados | 12 |
| Misión de fondo de empleados, objeto social y actividades | 13 |
| Actividades del fondo de empleados | 13 |
| Principios de los fondos de empleados..... | 14 |
| Factores importantes para el éxito de una empresa de economía solidaria | 14 |
| Historia de los fondos de empleados | 15 |
| Marco jurídico | 16 |
| Asociación nacional de fondos de empleados ANALFE | 17 |
| Los fondos de empleados en Latinoamérica | 18 |
| Aproximación al estado del arte | 21 |
| FAGAS Y OTROS FONDOS DE EMPLEADOS..... | 23 |
| Otras iniciativas ofrecidas por diferentes fondos de empleados..... | 23 |
| MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | 27 |
| ENFOQUE METODOLOGICO | 28 |

METODOLOGÍA 31

 Elaboración y Aplicación de los Instrumentos 31

ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS 33

 Análisis de la Entrevista Estructurada 33

 Análisis de las Encuestas Realizadas 36

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 39

REFERENCIAS 42

RESUMEN

La investigación que se presenta a continuación esboza un análisis acerca del Fondo de empleados de gas natural (FAGAS), iniciando con un análisis de la importancia que este tipo de organizaciones ha tenido para el desarrollo de la economía del país y a nivel internacional. Teniendo siempre en cuenta las características propias de los Fondos de empleados y los objetivos para los cuales fueron creados.

En el caso de Fagas, nos dedicamos específicamente a elaborar un comparativo con los demás fondos de empleados que existen en Colombia y que nos dan pautas para establecer aspectos innovadores con respecto a los servicios que ofrecen y a la calidad de los mismos, analizando los aspectos de innovación y de retención de socios que existen en Fagas.

Los resultados obtenidos nos conducen a concluir la importancia del manejo que se debe dar desde la administración de los fondos de empleados a aspectos tales como la innovación, comercialización de sus servicios y retención de socios para lograr un mayor impacto a nivel económico y social, sin descuidar de ninguna manera las características sociales que en sí mismas tiene Fagas. Determinando el grado de satisfacción de los asociados de Fagas con los servicios y productos que ofrecen y las mejoras que se podrían proponer.

Palabras clave: Fondo de empleados, sector solidario, estatutos, innovación.

ABSTRACT

The following investigation represents an analysis about GAS NATURAL (FAGAS) employee fund, first of all we want to determine the importance that this kind of organizations has been in the country economy development as well as abroad, considering their own characteristics and their purpose.

In FAGAS case we work specifically in prepare a comparison with the other funds existing in Colombia which give us guidelines to establish innovative aspects related to the services they offered as well as their quality and the regulations to retain their partners.

According to the results we may conclude the importance of the administration of these funds like the innovation, the service commercialization and the retention of their partners in order to a bigger impact in economical in social level without forget the fund characteristics, determining the satisfaction level of the FAGAS partners as well as the services and products offered by it and the improvements we can propose.

KEY WORDS: Employee Fund, Solidarity Sector, Statutes, Innovation

A través de Interman Management Innovation Program se busca investigar casos de gerencia e innovación exitosa, este es el caso del Fondo de Empleados de Gas Natural en adelante Fagas, en el cual se busca identificar las prácticas organizacionales que desarrolla, para satisfacer las necesidades de sus asociados. Se estudiará el Fondo y su entorno para determinar los factores de éxito que lo han llevado a posicionarse dentro del sector como uno de los 80 más importantes a nivel nacional de acuerdo con su nivel de activos, determinando ¿cuál es el grado de satisfacción de los asociados de Fagas con los servicios y productos del Fondo y qué mejoras podrían proponerse?

Se realizará además un breve recorrido por la historia de los fondos de empleados, sus legalidades, información general de Fagas, cifras de La Asociación Nacional de Fondos de empleados en adelante ANALFE, el cual se constituye como el único organismo gremial del sector de la economía solidaria en Colombia, se presentará información pertinente sobre estas organizaciones, además de dar un vistazo por el estado actual de las cooperativas a nivel nacional e internacional.

En cuanto a la recolección de la información, esta se llevó a cabo por medio de una entrevista estructurada que fue aplicada al gerente de Fagas y por encuestas realizadas a 50 asociados y 5 personas desvinculadas del Fondo por un tiempo no mayor a seis meses anteriores a la realización del estudio, con lo que se pretende identificar la situación real y actual del fondo de empleados desde el punto de vista de sus asociados y directivas.

OBJETIVO GENERAL

Determinar los efectos generados en los asociados de Fagas por los servicios y beneficios ofrecidos, con el fin de poder plantear nuevas alternativas que involucren un mayor valor agregado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el nivel de satisfacción de los asociados de Fagas.
- Determinar qué factores hacen que un asociado de Fagas continúe en el Fondo.
- Proponer nuevos convenios o beneficios que podría implementar Fagas para sus asociados.

JUSTIFICACIÓN

El análisis de casos de empresas exitosas e innovadoras como Fagas es una buena opción, gracias a la cantidad de beneficios y servicios ofrecidos a sus asociados y a la facilidad de acceso a la información por parte de sus directivos, para realizar el presente análisis y poder aportar nuevas cosas para que sea más competitiva. Los Fondos de Empleados se han convertido en la actualidad en empresas de un nivel de competencia alta frente a las entidades financieras, cooperativas y otras que prestan servicios similares, gracias a las facilidades para otorgar créditos y muchos beneficios más.

Es importante llevar a cabo este tipo de estudios, ya que permite identificar los beneficios que realmente requieren y necesitan los afiliados a Fagas, además de determinar factores que hacen que éste sea una empresa innovadora, descubriendo posibles mejoras a los servicios prestados por ellos.

Hablando ahora de Fagas, se puede decir que es una entidad del sector de la economía solidaria, resultado de la unión voluntaria de funcionarios activos de Gas Natural, a quienes los unía el propósito de obtener beneficios sociales que contribuyen a mejorar su calidad de vida.

Los asociados a Fagas son empleados vinculados laboralmente a Gas Natural, Gas Natural Cundiboyacense, Gas Natural Servicios y Serviconfort, todas empresas del grupo Gas Natural en Colombia, los cuales pueden ahorrar entre el 4% y 10% de su salario básico y acceder a todos los beneficios a que tienen derecho como asociados.

Fagas, tiene 21 años de constitución e inició con un capital de \$1'300.000 correspondientes al aporte de 26 empleados. En la actualidad ocupa el puesto 78 en el ranking que se realiza de estas empresas de acuerdo al nivel de activos, ya que cuenta con 10.000

millones de pesos en activos y a nivel general ocupa el puesto 270 entre 6.000 empresas del sector solidario.

El fondo de empleados se sostiene de los descuentos que realiza por aportes y por créditos a los 200 asociados, que corresponden al 80% de empleados del grupo Gas Natural, el 20% restante corresponde a personas en rotación que entran y salen constantemente del Fondo y a quienes mediante una labor comercial del fondo se les intenta retener.

ALCANCE

El alcance de la investigación es descriptivo ya que permite verificar el estado actual de Fagas con respecto a los demás fondos de empleados en el país y determinar los efectos producidos en sus asociados respecto a los servicios y beneficios ofrecidos, planteando nuevas alternativas a sus directivas que permitan generar mayor valor agregado.

Medir el nivel de satisfacción de los asociados, para poder plantear las posibilidades de mejora, y finalmente, determinar los posibles factores que han hecho que sus asociados continúen utilizando sus servicios de manera periódica, presentándose pocos retiros, determinando qué servicios o beneficios opinan sus asociados se puede llegar a ofrecer, para mejorar su cobertura.

MARCO TEÓRICO

Generalidades Fondos de Empleados

Los fondos de empleados

De acuerdo con la información obtenida de Portal Cooperativo, los Fondos de empleados son empresas asociativas, privadas, sin ánimo de lucro, poseen una responsabilidad limitada, con número de asociados y capital variable e ilimitado, los cuales están conformados por trabajadores dependientes.

Los fondos de empleados son organizaciones con duración indefinida, los cuales buscan prestar beneficios a sus asociados, están conformados por trabajadores que se asocian de manera voluntaria, quienes independiente del monto de sus aportes u obligaciones, tienen igualdad de derechos de participación y decisión. Sus excedentes serán destinados al crecimiento de sus reservas, a la prestación de servicios de carácter social y al desarrollo de obras de servicio comunitario.

Los fondos deben establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales, debidamente pagados durante su existencia, deben integrarse social y económicamente, todo lo que el fondo hace se planea y ejecuta para beneficiar a sus asociados y su núcleo familiar, se trata de que el asociado sea el dueño y administrador, es por esto, que los precios de sus servicios son los justos, adecuados al mercado y a las necesidades de sus asociados.

El fondo de empleados como asociación y como empresa, tiene como principio y objeto el asociado y no su dinero, el asociado como un ser libre, igual y solidario con los que lo rodean, por lo que las personas se asocian e integran libre y voluntariamente, no se adopta un credo

político, religioso o racial, no se aceptan prácticas discriminatorias, los Fondos se mantienen en una posición neutra ante este tipo de ideologías de sus integrantes.

La vinculación a los fondos de empleados va mucho más allá de una simple afiliación, el vínculo que se adquiere como asociado se refleja en el manejo del patrimonio común y optimización de los recursos, ya que los beneficios que se obtienen se distribuyen entre sus asociados y son utilizados para el beneficio de los mismos.

Misión de fondo de empleados, objeto social y actividades

El objeto social de los fondos de empleados está orientado a la prestación de ayuda mutua y cooperación, alcanzando de esta manera beneficios para los asociados y su familia, es decir, que si el fondo progresa, esto se reflejará en la calidad de vida de sus miembros.

Actividades del fondo de empleados

Para cumplir con sus objetivos y desarrollar su objeto social es importante que cada fondo establezca en los estatutos, los medios de que disponen, incluyendo un listado de las diferentes actividades que se pueden realizar, entre ellas pueden estar: fomentar el ahorro y el crédito entre sus asociados, recibir depósitos de dinero, conceder préstamos de acuerdo con las modalidades que se ofrezca en el portafolio de servicios, celebrar convenios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus miembros, promover actividades sociales, celebrar contratos, operaciones y actos jurídicos, ejecución de actividades permitidas dentro de la legislación vigente de este sector, suministrar bienes y servicios, desarrollar planes de vivienda, turismo, servicios de asistencia y todas las actividades que se consideren necesarias para cumplir con sus objetivos generales.

Principios de los fondos de empleados

Los principios fundamentales de las empresas de la economía solidaria son la autogestión, cooperación, solidaridad, ayuda mutua y participación de la comunidad, si se tienen presentes estas bases, no se caerá en errores como adquirir características similares a las empresas privadas.

Pasando a hablar de la distribución de excedentes en el sector cooperativo, su distribución posee el principio de la proporcionalidad y la participación activa en la vida económica de la empresa. Este principio es aplicado a todas las cooperativas o empresas solidarias, los beneficios económicos y sociales se distribuyen entre los que las personas que los produjeron de manera equitativa.

Factores importantes para el éxito de una empresa de economía solidaria

Según Arango Jaramillo (2005), la empresa de economía solidaria tiene varios elementos con los cuales puede desarrollarse exitosamente y ser competente en el mercado, algunos de los cuales son: conciencia sobre las necesidades insatisfechas, el mejoramiento posible, la participación activa y mentalidad y manejo empresarial con criterio asociativo.

La condición básica para garantizar la activa participación de los asociados de una empresa de economía solidaria, es que entre sus miembros exista convicción de que hay una o varias necesidades insatisfechas para ellos y/o sus familias, puede ser en el ámbito económico, social o cultural; si este pensamiento no se presenta hay un alto riesgo de que la motivación para asociarse sea baja y no se llegue a tener sentido de pertenencia por el fondo, lo cual podría llevar a su fracaso o generar unos resultados económicos bajos.

La convicción de sus asociados se basa en creer que el mejor camino para satisfacer sus necesidades está en la empresa de economía solidaria a la cual pertenecen, debido a que en esta encuentran lo que están buscando económica, social o culturalmente.

Para que las dos condiciones anteriores se den, es necesario que la constitución de la empresa solidaria esté antecedida por un proceso de sensibilización, determinación y ubicación de las necesidades comunes de los asociados, que los encaminen naturalmente y sin imposiciones, al convencimiento de los beneficios que les traerá el asociarse para alcanzar los objetivos planteados.

La importancia de la mentalidad y el manejo empresarial con criterio asociativo es relevante entre este tipo de organizaciones, puesto que esto es lo que las hace diferentes de las demás empresas. Se puede decir, que la mayor causa de la desaparición de cooperativas y de empresas de economía solidaria, radica en la ausencia de este criterio asociativo, puesto que se ha desviado su objetivo primordial por el de obtener ganancias solo para unos pocos.

Historia de los fondos de empleados

De acuerdo con información recopilada de la página del Fondo de Empleados de EPM, los fondos de empleados son organizaciones relativamente nuevas en Colombia, ya que surgieron en el siglo XX, década de los ochenta, inicialmente aparecieron de manera informal gracias a la idea de algunas personas de reunir unos ahorros en el transcurso del año y en el mes de diciembre repartirlos, para que de esta manera en la época navideña se contará con recursos adicionales para estas celebraciones, de aquí viene su nombre inicial “natilleras”, las cuales posteriormente se convirtieron en lo que hoy se conoce como Fondos de Empleados.

Otro de los factores que influenciaron el surgimiento de estas organizaciones, es que algunas empresas otorgaban directamente créditos a sus empleados, siendo algo complicado de manejar para las organizaciones, por lo que se creó un fondo común con dinero, no solo de la empresa si no también con aportes de los empleados, el cual se usaría para suplir necesidades de sus colaboradores cuando lo requirieran.

Actualmente existen fondos de empleados en un gran número de empresas Colombianas, que cumplen con funciones de ahorro y crédito, dando respuesta a las necesidades de los asociados, cuentan con convenios de salud, vivienda, educación, recreación y bienestar social para el asociado y su núcleo familiar básico.

Marco jurídico

A nivel jurídico, con el Decreto 1481 de 1989, los empresarios comienzan a liderar la creación de los Fondos de Empleados en donde se pueden inspeccionar y vigilar los recursos asignados y la afiliación que este tipo de organización genera, también a través de este decreto, se reconoce legalmente a los fondos de empleados como empresas legalmente constituidas. A partir del año de 1998 estas organizaciones comienzan a hacer parte del sector de Economía Solidaria de acuerdo con el parágrafo segundo del artículo sexto de la Ley 454 de 1998.

La Asociación Nacional de Fondos de Empleados (ANALFE), desde su constitución ha ejercido la representación y defensa de este tipo de organizaciones, luchando para establecer el marco jurídico para estas organizaciones, Analfe elaboró un proyecto decreto en el Segundo Congreso de Fondos de Empleados realizado en Cartagena en 1987, acogido en términos generales y posteriormente presentado al Congreso por el Senador Rodrigo Marín Bernal, sin lograr hacer tránsito por lo que se archivó.

En 1988 Analfe se apoya en el Departamento Nacional de Cooperativas para que se incluyeran algunas normas dentro del proyecto de Ley que buscaba actualizar la Legislación Cooperativa, con lo que se sancionó la Ley 79 de 1988.

Una vez se sancionó esta ley, Analfe entrega un proyecto de decreto elaborado base en el documento realizado en Cartagena, una vez se revisó por parte de la oficina jurídica y se realizaron algunas correcciones el 7 de julio de 1989 el Presidente de la Republica expidió el Decreto No. 1481, el cual determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, además de dictar medidas para el fomento de los fondos de empleados, obteniendo así formalmente un marco jurídico propio para los fondos de empleados.

De esta manera se realiza la consolidación jurídica de estas entidades, lo cual las ubica de acuerdo a su categoría normativa en posición de igualdad, respecto de otras organizaciones de tipo solidario como las Cooperativas y las Asociaciones Mutuales.

Asociación nacional de fondos de empleados ANALFE

De acuerdo con la información recopilada, Analfe, es una institución con más de 24 años de existencia y el único organismo gremial del sector de economía solidaria que en Colombia representa a los fondos de empleados. Se consolida como un buen representante de su gremio y sus esfuerzos están encaminados a buscar un mejor y mayor desempeño de estas organizaciones en la dinámica social, económica, financiera y política del país; garantiza a los fondos de empleados y al sector solidario del país, respetabilidad y posicionamiento dentro del contexto colombiano.

Es ejemplo de empresariedad para el desarrollo de las entidades solidarias, cuenta dentro de su organización con cuatro unidades estratégicas que atienden las diferentes exigencias y necesidades del sector solidario en general y particularmente de los fondos de empleados; su objetivo primordial es desarrollar el pensamiento empresarial de sus asociados, con el fin de dar cumplimiento al objetivo social de estas organizaciones.

Los fondos de empleados en Latinoamérica

Debido a las épocas críticas a nivel político y económico que ha sufrido por muchos años Latinoamérica, las cuales han producido bajos niveles de crecimiento, altas tasas de desempleo e inflación, falta de inversión social y desequilibrios, ítems que se han convertido en impedimentos para el óptimo desarrollo de la región y la estabilidad social; surge la ponencia de la Asociación Latinoamericana de centros de Educación Cooperativa en adelante ALCECOOP realizada en el Seminario Iberoamericano de Educación Cooperativa llevado a cabo en 1997 en Ecuador, en donde se planteó, que dentro de la sociedad civil organizada, se establecen, actúan y se desarrollan diferentes tipos de entidades orientadas a distintos propósitos buscando en común, el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad. Estas entidades se ubican dentro de las organizaciones del sector de la economía solidaria que cumplen sus propósitos mediante proyectos económicos y sociales, estas se constituyen, en un ambiente que no es el más apropiado, por la globalización de los mercados donde la libre competencia y la alta competitividad empresarial se combinan con profundos cambios institucionales, políticos y sociales que de manera irreversible guiarán al establecimiento de un nuevo orden económico mundial. Pineda Suárez (1999 pág. 56).

A finales del siglo XIX en los países de Suramérica hizo su aparición la economía social, conformada en su mayoría por inmigrantes de Europa, su participación en ese momento no fue

destacada pero sí se les reconoció su valor social y su labor en algunos sectores. En el siglo XX estas entidades fueron conformadas por comunidades religiosas, por ONG's y por el gobierno, puesto que antes de que se organizaran al interior de estas comunidades ya existían ciertas formas de cooperación.

Guarín citado por Pineda Suárez (1999) afirma que “el continuo crecimiento de estas asociaciones solidarias en América Latina ha generado formas de interacción a nivel nacional e internacional; así como la aparición de legislaciones cooperativas y la creación de instituciones gubernamentales para su registro, fomento, control y vigilancia, con la participación en su dirección de representantes de las entidades cooperativas, caracterizadas por ser instancias gubernamentales con limitaciones presupuestales, con bajo prestigio al interior de las entidades del estado y con escasa capacidad de ejecución de sus tareas” (pág. 57).

A continuación se hace un breve resumen acerca de la diversidad de instituciones de la Economía Solidaria en algunos países a nivel mundial, en donde se puede observar la denominación del sector y qué tipo de empresas pertenece a cada uno, por ejemplo: Colombia, en donde la economía solidaria tiene variedad de empresas como las Cooperativas, las cajas de compensación, los sindicatos, los Fondos de empleados, etc.

| PAÍS | DENOMINACIÓN DEL SECTOR | TIPOLOGÍA DE EMPRESAS ASOCIATIVAS |
|-------------|------------------------------------|--|
| España | Economía Social | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Sociedades anónimas laborales • Entidades mutualistas • Empresas de trabajo asociado |

| | | |
|-----------|--------------------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones – corporaciones • Cajas de ahorro • Organismos de carácter filantrópico |
| Argentina | Economía Social | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Mutuales • Asociaciones • Sindicatos • Otras entidades corporativas y filantrópicas |
| Colombia | Economía solidaria | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Precooperativas • Organismos cooperativos de grado superior • Administraciones públicas cooperativas • Asociaciones Mutualistas • Fondos de empleados • Empresas comunitarias • Microempresas asociativas • Cajas de compensación familiar |
| Venezuela | Sector democrático de la economía | <ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas • Sindicatos • Gremios profesionales • Asociaciones de vecinos • Ferias de hortalizas |

| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Actividad funeraria • Círculos femeninos y juveniles |
|--|--|---|

Fuente: Pineda Suárez (1999 pág. 65)

Como se puede observar el cuadro muestra cómo el sector cooperativo de Iberoamérica está conformado por variedad de asociaciones, tales como asociaciones de empresas de sectores específicos, cooperativas, microempresas, sindicatos, cajas de ahorro. Lo anterior permite tener un espectro muy amplio a este respecto y ver la evolución del concepto de entidad cooperativa a nivel internacional.

Todas estas empresas a nivel mundial, buscan tener a sus afiliados satisfechos y por mucho tiempo, para esto dentro de las estrategias que ofrecen los fondos a sus asociados enfocadas a su crecimiento familiar, económico y social, se encuentran las diferentes modalidades de crédito, entre estos están los de libre inversión que en muchas ocasiones son para poder adquirir sus electrodomésticos, con muchas facilidades y a bajos intereses, el poder decir tengo mi vivienda propia gracias a las facilidades en cuanto al crédito de compra de vivienda y el llamado mejoras locativas, el poder sacar adelante a sus hijos con los créditos educativos, y ofrecer opciones de recreación para sus asociados y familias, entre otros más, aspectos que hacen que los trabajadores hoy en día vean prioritario el vincularse a un fondo de empleados.

Aproximación al estado del arte

El sector de la economía solidaria, según cifras extraídas del informe anual de CONFECOOP (2009), a ese año existían 10.389 entidades pertenecientes a este sector, de las cuales el 78% son cooperativas, el 20% fondos de empleados y el 2% fondos mutuales, el total

de activos llegó a los 25,8 billones, de los cuales el 82% corresponde a las cooperativas, el 16% a los fondos de empleados y el 2% a fondos mutuales.

En la misma publicación se menciona que existían 2007 fondos de empleados en el país, en los cuales el número de asociados ascendía a 834.131, mostrando con esto un crecimiento de 5,43%, cifras que evidencian cómo los fondos de empleados a través del tiempo se han constituido en Colombia como una alternativa y una opción competitiva frente a otras entidades que prestan servicios similares y cómo su crecimiento ha ido en franco ascenso a través de los años.

Según la investigación realizada por Felipe Zárate (2007): la vinculación con el sector solidario, deduce que los fondos de empleados, no utilizan indicadores que les permitan evaluar su desempeño y no poseen un método sistemático para autoevaluarse. En la actualidad, se está haciendo necesario el compromiso de este tipo de entidades a este respecto y la adopción de un enfoque estratégico direccionado hacia el cliente, convirtiéndolo y consolidándolo como el centro de su desarrollo, para mantener los vínculos estrechos con los asociados.

Según el periódico Ecosolidario N°43 (2009), en Colombia se encuentra en puertas del Congreso de la República, un proyecto de ley que consistiría en llevar a los Fondos de Empleados en su responsabilidad social solidaria con una definición de criterios de banca ética a convertirse desde el corto al mediano y largo plazo en grandes empleadores.

A nivel mundial, según la página del Programa de las Naciones Unidas para las Cooperativas, el sector cooperativo en general, tiene a nivel mundial casi mil millones de miembros en más de 90 países (según cifras del 2010), a través de las organizaciones miembros de la ACI (Alianza Cooperativa Internacional), lo que demuestra la importancia del gremio cooperativo incluidos los fondos de empleados en el desarrollo a nivel económico y comunitario.

Se estima que las cooperativas a nivel mundial representan más de 100 millones de empleos, lo que permite determinar que el sector cooperativo ocupa un lugar importante a nivel económico mundial, ya que con estas entidades, muchas familias y países ven en este sector una parte fundamental del surgimiento de su economía, tendencia que ha ido creciendo en el tiempo junto con su consolidación a nivel legislativo, de igual manera los sectores menos favorecidos de cualquier tipo de sociedad, han visto en este sector una oportunidad de desarrollo para ellos y sus familias.

FAGAS Y OTROS FONDOS DE EMPLEADOS

Otras iniciativas ofrecidas por diferentes fondos de empleados

En Colombia las más importantes y grandes empresas cuentan con un Fondo de empleados dedicado a fomentar el ahorro de sus afiliados y brindar facilidades en diversas modalidades de crédito, y servicios como un beneficio tanto para él como para su familia, Fagas es uno de ellos, siendo una entidad de economía solidaria sin ánimo de lucro, creado el 24 de agosto de 1989 y conformado por funcionarios activos de Gas Natural, enfocados al mejoramiento de su calidad de vida.

En el comparativo que se anexa, entre Fagas, Fegecolsa, Fondo de empleados de Gecolsa y el Fondo de Empleados de Empresas Públicas de Medellín. El fondo de empleados de Gas Natural Fagas, es uno de los más grandes en el país, ofreciendo diversidad de modalidades de crédito, con unas muy buenas tasas de interés y con las mejores facilidades de acceso y de pago, variedad de convenios educativos, recreativos, culturales, sociales y de seguros, para promover el ahorro, pensando siempre en el futuro de los asociados y de sus familias.

Lo anterior se puede evidenciar en el anexo 1, en el cual a través de un paralelo se pueden identificar fácilmente las similitudes y diferencias entre los fondos mencionados.

En cuanto al objeto social de los fondos mencionados en el comparativo se destaca que están enfocados al mejoramiento de la calidad de vida del asociado y de sus familias. La misión de éstos se centra en fomentar el ahorro en sus afiliados obteniendo un beneficio mutuo y accediendo a las diferentes líneas de crédito y servicio ofrecidos por cada uno, para lograrlo, Fagas se apoya en los recursos tecnológicos y financieros. Ninguno de los tres fondos muestran una visión futurista en el tiempo, destacamos que en Fagas se le da relevancia al tema de la innovación y servicio al cliente. Fagas es el fondo más antiguo de los tres y es la entidad que más beneficios y servicios presta a sus asociados, ofrece diversidad de modalidades de crédito, los tres fondos ofrecen intereses que se encuentran dentro de los rangos establecidos en el sector financiero.

Encontramos un referente importante es el Fondo de Empleados de Almacenes Éxito, quienes mencionan en su página web, cómo han logrado ser uno de los Fondos líderes en Colombia que presta igualmente servicios de ahorro, crédito, recreación y previsión, contribuyendo al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados y sus familias, destinando así la mayoría de su inversión a convenios que tienen que ver con la recreación, educación y participación del núcleo familiar en todas las actividades y convenios que han ido realizando.

Este Fondo de empleados siempre se ha preocupado por sus afiliados, ofreciendo alternativas de formación y capacitación para que éstos tengan un crecimiento en sus cargos y desarrollen nuevas habilidades y competencias para aspirar a promociones, invirtiendo \$377

millones durante 2010 en programas de formación en pre y post-grado para sus empleados. Igualmente entregó \$11.500 millones a 800 asociados para la compra, construcción y mejoramiento de sus viviendas durante 2010.

Los empleados que pertenecen al fondo pueden igualmente hacerse socios del Fondo Mutuo de Inversión Futuro, fondo de inversión de los empleados del Grupo Éxito, Didetexco S.A, la Fundación Éxito, el Fondo de Empleados Presente y la Cooperativa CRESER, que beneficia económicamente a los afiliados y apunta al mejoramiento de su calidad de vida mediante el fortalecimiento económico y el fomento de la cultura del ahorro a corto y largo plazo de sus asociados.

Otra situación puntual que nos permite ver el caso de las cooperativas como organizaciones innovadoras es el de la Cooperativa del Valle de San José, mencionado por Ladrón de Guevara en su libro, quienes comenzaron siendo una cooperativa que tenía como fin prestar servicios de crédito y consumo, y posteriormente se especializaron en los servicios de ahorro y crédito. Esta entidad fue creada en el Valle de San José y su base de asociados está conformada por la población campesina del sector.

El proceso de cambio de la cooperativa inicia en el año 1992, con el propósito de mejorar el servicio y su calidad. Uno de los primeros pasos fue la revisión de las líneas de crédito ofrecidas a los asociados con el fin de ajustarlas a sus necesidades.

El otorgamiento de los créditos se ha fundamentado siempre en la confianza y el conocimiento que se tiene de sus asociados, sabiendo de antemano su capacidad de pago, las garantías que tiene (quién sirve de codeudor), la inversión realizada, y su historia crediticia. La ventaja competitiva de este fondo es entonces, el conocimiento preciso y suficiente que tiene de

sus asociados, obtenido por el vínculo mutuo y cercano que existe entre éste y la cooperativa, lo que elimina procedimientos formales tradicionales de obtención de información a través del diligenciamiento de formatos.

La preocupación primordial de esta cooperativa siempre ha sido el bienestar general por encima del beneficio individual, la participación, la gestión democrática, y la gestión colegiada y con sentido social.

Evitan el autoritarismo, su lema es “se oyen las buenas ideas y se toma la mejor”, lo que permite que se tomen en cuenta la opinión de todas las personas.

Ladrón de Guevara (2004) menciona en su estudio los siguientes factores de éxito que han permitido que esta cooperativa sea una de los casos más conocidos y destacados, entre ellos: la correcta aplicación de la ventaja cooperativa, la capacidad gerencial desarrollada que incluye que su administración y desarrollo organizacional se hayan fundamentado en conocimientos propios, surgidos del análisis de las experiencias propias o externas. Otro factor es el liderazgo, la cooperativa se ha desarrollado de forma sostenida con la ayuda de varias entidades educativas como la Universidad Javeriana, Cooperativas y ONG. Esta cooperativa igualmente ha obtenido buenos resultados económicos, generando excedentes y con una buena liquidez, solvencia y ofrecimiento variado e ininterrumpido de los créditos.

Es así como podemos hablar de cómo la innovación es un factor importante, tanto para mantenerse en el mercado actual, como para participar en todo el proceso de responsabilidad social que se encuentra en tanto auge en estos tiempos, permitiendo que la entidades del sector cooperativo y entre ellas los fondos de empleados tengan una mayor participación a nivel social con todos sus servicios.

MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según Dutka, Alan (1998), en la actualidad ha tomado gran importancia la medición de la satisfacción al cliente, y se le ha empezado a dar la importancia que el consumidor representa para la compañía, entendiéndose que a partir de él la organización crece, se mantiene o puede desaparecer del mercado.

Los principales objetivos que busca medir la satisfacción al cliente son, entre otros: determinar los rasgos básicos que marcan el comportamiento de los clientes, evaluar el desempeño de la empresa en el mercado, determinar prioridades y planes de acciones, puesto que los clientes satisfechos se pueden traducir en el aumento de las ventas.

Dada la relevancia de este tema para las organizaciones modernas, surge entonces la siguiente pregunta ¿Cómo medirla?, para lo cual existen varias herramientas, entre las cuales se encuentran:

Los cuestionarios o encuestas, para las cuales se debe combinar preguntas abiertas y cerradas de tal manera que se pueda obtener mayor detalle en la información obtenida, no deben ser muy extensas porque genera molestia en el cliente lo que lo puede llevar a no ser muy específico en sus respuestas o a contestar sin analizar bien la pregunta, es importante iniciar con las preguntas más fáciles y que lo introduzcan al tema, además de intentar establecer un hilo conductor entre las mismas.

Internet ofrece alternativas para realizar estos cuestionarios virtualmente, existen páginas como limesurvey o encuesta fácil, entre otras, en las que se facilita la recolección de la información y una aproximación de la tabulación de la misma; esta nueva manera de acercarse a los clientes es un elemento facilitador para quienes estén interesados en implementar una

encuesta con bajo costo, garantizando recolección de información relativamente rápida y el almacenamiento de la misma.

Otro método es la entrevista, la cual se le debe realizar a personas clave en la obtención de la información, las cuales me puedan aportar aspectos relevantes en el desarrollo de la investigación; para aplicar esta técnica, es importante, contar con un lugar cómodo para su realización, establecer una relación cálida y respetuosa, indicarle al participante cuánto es el tiempo estimado para responder la encuesta, cuál es el objetivo y que las preguntas sean claras y específicas, de tal manera que a medida que se va desarrollando se involucre al participante y se despierte su interés por la entrevista, de esta manera garantizamos su sinceridad y confiabilidad en la información, al finalizar la encuesta se debe agradecer por la colaboración que prestó el participante.

Es importante que las preguntas a desarrollar en las encuestas o entrevistas, respondan a los objetivos del estudio que se está realizando, sean cortas y específicas, definir la escala de valoración la cual se recomienda sea impar para garantizar un punto intermedio en las respuestas, es relevante tener presente que los clientes quieren pocas preguntas; se debe hacer prueba piloto de tal forma se podrán detectar posibles errores antes de su realización final.

ENFOQUE METODOLOGICO

El enfoque de este caso es especialmente cualitativo, por que se estudiaron las cualidades de los asociados, su pensamiento, el cómo se sienten con respecto al fondo y que desean que ellos les ofrezcan y vean que está en el mercado, ya que a pesar de que se estableció una pregunta base de investigación y se definieron instrumentos de recolección de información con

enfoque cuantitativo, el análisis de esta incluye muchos factores que se pueden identificar en el desarrollo de los instrumentos de investigación.

La elaboración del marco teórico se fue realizando a medida que se iban encontrando resultados y este se fue modificando poco a poco, como expresa Elsy Bonilla (2005), ninguna de las fases que tuvimos en cuenta para realizar la investigación fue excluyente de la otra, fue un proceso interactivo a lo largo de toda la investigación.

Se realizó una revisión de literatura la cual sirvió de apoyo para encontrar el rumbo de la misma, sin embargo, esta exploración fue constante y se continuó realizando a medida que se avanzaba en el trabajo. Nuestro interés siempre ha estado en profundizar en el problema de investigación, estudiamos el Fondo de empleados de Gas Natural en un momento y situación específicos.

El diseño del análisis del caso fue abierto y flexible, se fue desarrollando a medida que la investigación avanzaba, inclusive en el transcurso de la aplicación de los instrumentos de investigación se identificó que era necesario además de aplicar una entrevista estructurada al gerente de Fagas y aplicar encuesta a los asociados, explorar a ex asociados al Fondo para indagar las razones por las cuales se retiraron.

Mediante la recolección de datos se buscó encontrar las opiniones de los asociados y ex asociados de Fagas, indagando sobre sus preferencias y casos concretos con respecto a los servicios ofrecidos por el Fondo.

El análisis y la interpretación de datos se realizó de acuerdo a las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los asociados y ex asociados y a la información recopilada en la entrevista realizada al gerente del fondo, determinándose aspectos comunes en las respuestas de los

participantes, lo que hizo posible obtener información relevante para el desarrollo de la investigación.

La decisión con respecto a los métodos de recolección de información que se utilizarían se llevó a cabo de acuerdo a los objetivos generales y específicos planteados en la investigación, por lo que para este trabajo era fundamental contar con el punto de vista de uno de los directivos del fondo y de esta manera, tener la opinión de la parte administrativa de esta organización, también se hizo fundamental contar con la opinión y percepción de los asociados y ex asociados, ya que, estas personas son quienes se ven directamente beneficiadas o afectadas por el servicio del fondo.

Teniendo en cuenta que el número de asociados de Fagas es 200, se calculó la muestra con un nivel de confianza del 94% y un margen de error de 6%, cuyo resultado fue 52. Por lo anterior se realizó la encuesta a 52 asociados, teniendo en cuenta la dispersión de los mismos se buscó un medio que facilitará la recolección de los datos, por lo que apoyados en la información recolectada en el marco de referencia se decidió usar la página de internet www.encuestafacil.com, por medio de la cual se recolectó y tabuló la información obtenida. De otro lado y teniendo en cuenta la necesidad de conocer la opinión de algunos ex asociados se realizaron 6 encuestas a esta población, para lo cual se utilizó el mismo medio.

El diseño de la investigación es no experimental ya que busca obtener información de las personas que directamente la tienen, en este caso porque tienen o han tenido contacto con los servicios y productos ofrecidos por el fondo, se busca encontrar experiencias y situaciones derivadas de esta relación, de tal manera que se pueda analizar el servicio brindado por Fagas, el cual es la suma de todos los ítems estudiados en esta investigación.

METODOLOGÍA

Elaboración y Aplicación de los Instrumentos

Para el análisis presentado en el siguiente trabajo elaboramos dos instrumentos así:

Entrevista estructurada: Dirigida y aplicada al Gerente de Fagas, en la que se tomaron en cuenta varios tópicos, pertenecientes a los objetivos planteados en el trabajo y dedicando especial atención a detectar qué situaciones, servicios o factores hacen de Fagas un fondo diferente e innovador a los que existen actualmente en el mercado, lo que permitió realizar un análisis comparativo. El cuestionario utilizado se puede observar en el anexo 2.

Las preguntas formuladas, fueron en su mayoría abiertas, pero también se utilizaron preguntas cerradas para complementar la información indagando sobre aspectos como:

- Los servicios nuevos e innovadores que según las directivas había implementado el fondo en los dos años anteriores.
- Cuáles y qué tipos de estudios habían realizado específicamente sobre el tema de la satisfacción de sus asociados.
- Los programas de responsabilidad social que tienen implementados y cómo estos contribuyen no sólo al bienestar de sus asociados, sino también al de otras poblaciones vulnerables.
- Los medios de comunicación que han establecido con sus asociados y los cambios por los cuales ha atravesado Fagas en los dos años anteriores.

Encuesta dirigida a los asociados del Fondo: La encuesta estuvo dirigida a los empleados que son asociados al Fondo y fue elaborada con preguntas de selección múltiple, que en algunas ocasiones requerían un complemento a las respuestas dadas. Su elaboración se llevó a cabo con la ayuda de la página: encuestafacil.com, en la cual se organizaron las preguntas para evitar la información vía correo electrónico a los asociados el día 12 de Noviembre de 2010. La encuesta fue aplicada a una muestra de 56 personas de las cuales se obtuvieron los resultados que se muestran en el anexo 3.

En la misma se indagó acerca del conocimiento que poseían los asociados de los servicios que Fagas les prestaba, las maneras de comunicarse con las directivas del Fondo para manifestar sus inquietudes, los servicios que más acogida tienen dentro de los asociados, las ocasiones en las cuales han acudido a estos servicios, de igual manera se preguntó sobre que otros servicios quisieran que fueran implementados por el fondo, también fue importante preguntar acerca de cómo el ser asociado al fondo de empleados le ha cambiado la vida, las razones por las cuales se hizo socio, y de igual manera qué motivos tendría para desvincularse, los inconvenientes que ha tenido mientras ha pertenecido al mismo y a la participación que los asociados han ejercido en las asambleas.

Igualmente se aplicó otra encuesta a 5 personas que se habían desvinculado del fondo máximo seis meses antes de realizar la encuesta, y por medio de la misma mecánica, se indagó acerca de la calidad del servicio que recibieron mientras fueron asociados.

En general la elaboración de los instrumentos se realizó teniendo en cuenta que estos no fueran muy extensos y que permitiera recolectar la información pertinente y que realmente se necesitaba para la investigación.

ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS

Análisis de la Entrevista Estructurada

De acuerdo con la información que el señor Iván Duque suministró en la entrevista, se destacaron muchos puntos que para el desarrollo de este proyecto son importantes y justifican el por qué se escogió Fagas como empresa para análisis de caso dentro del marco de Interman Managment Innovation.

Fagas es uno de los fondos que más servicios ofrece a sus afiliados, principalmente para dar beneficio al trabajador y a sus familias, con productos innovadores, llamativos y de mucha utilidad para los asociados, que de una u otra forma aportan significativamente a los afiliados, por los beneficios de los que están siendo favorecidos.

Con productos tales como la Tarjeta GES, las diferentes líneas de crédito, los convenios recreativos y vacacionales, el ahorro programado, entre otros; Fagas ha logrado marcar la diferencia en el mercado y ser atractivo para los colaboradores del grupo Gas Natural, los cuales ven en el fondo una excelente opción para adquirir bienes u obtener beneficios con mayor facilidad, que si lo hicieran de manera particular.

Para conocer lo que piensan los asociados y lo que ellos consideran que les hace falta, se aplicaron instrumentos como la entrevista, en la que se logró conocer y obtener información valiosa para el análisis de caso, entre la más destacada se encontró que el crédito al que más acceden los afiliados es el crédito hipotecario, el cual gracias a sus cómodas cuotas de pago, bajas tasas de interés y facilidad para el pago, posibilita la compra de vivienda, lo que se ha convertido en una necesidad vital para los asociados y sus familias, convirtiéndose en el producto más importante que Fagas ofrece.

Otro punto a destacar es el incentivo al ahorro que Fagas genera en sus asociados ya que por medio de éste, además de acceder a todos los servicios y modalidades de crédito, poco a poco van construyendo su capital y reconociendo las ventajas de que permanezcan por mucho tiempo en el fondo, por las ganancias que obtienen y sus intereses.

Fagas ofrece servicios y convenios que otros fondos también ofrecen, ya que se realizan estudios del portafolio de servicios de su competencia, además de concentrarse en la búsqueda de convenios nuevos para los asociados tales como capacitaciones, financiación de seminarios, convenios con centros de estética, los cuales buscan atacar las diferentes necesidades y estar acordes con las tendencias del mercado.

También se pudo conocer que Fagas no cuenta con estudios recientes que midan la satisfacción de sus asociados, o programas de calificaciones periódicas que busquen indagar sobre el impacto de su gestión; tema de gran importancia para este trabajo, ya que si se realizaran este tipo de estudios, se podría contar con información actualizada acerca de qué opinan los asociados de los productos o servicios ofrecidos, qué le gustaría que el fondo implementará, qué necesidades no están cubiertas por el fondo de empleados, por medio de los cuales se podrían tomar medidas correctivas y desarrollar productos oportunamente para que cada día Fagas continúe como la primera opción de ahorrar, adquirir créditos o escoger una opción de bienestar para los asociados y sus familias, de tal manera mantendrá su posicionamiento.

Se logró identificar algo muy importante y para destacar cómo son los programas que Fagas tiene de responsabilidad social, labor que realiza en pro de ayudar a las familias de escasos recursos y a quienes necesiten de una mano amiga, convirtiéndose en un sistema de ayuda que

los asociados tienen para donar algo significativo en busca de colaborar en algo a los demás, ante cualquier tipo de calamidad o falencia que sufre la población vulnerable del país.

Fagas siempre piensa en el bienestar de sus asociados y de sus familias, con excelentes posibilidades y opciones para satisfacer sus necesidades mejorando su calidad de vida en lo que el fondo tenga a su alcance oportunamente y cubriendo de una u otra forma sus expectativas.

Iván Duque destaca los factores claves de éxito que han mantenido a Fagas como un fondo muy completo, como lo son la innovación, la competitividad y la calidad de sus servicios, con características que cada día tienden a fortalecer para mejorar sus servicios y así lograr su posicionamiento en el duro mercado de la economía solidaria, y para lograrlo se esmeran por tener a los mejores como recurso humano, conocedores de los temas relacionados con la economía solidaria para brindar un excelente servicio y asesoría a los asociados que lo requieran, logrando así que esté se haya mantenido por 20 años en el mercado y evolucione día a día de acuerdo a las exigencias del mercado y del sector.

Por otro lado Fagas cuenta con una cartera muy sana, gracias al recaudo oportuno y seguro que se realiza por medio de la nómina de las empresas del grupo Gas Natural y a la baja rotación de personal de las mismas; aspecto que se considera muy importante puesto que de esta manera se le garantiza al asociado la seguridad del capital del fondo.

Ivan Duque define a FAGAS como una empresa innovadora gracias a que en esta entidad los asociados no solo pueden ahorrar, sino que además, pueden acceder fácilmente a diferentes modalidades de créditos, a eventos culturales y de recreación; lo que genera un valor agregado en sus clientes.

Análisis de las Encuestas Realizadas

Los asociados de Fagas manifiestan que se han sentido cómodos perteneciendo al Fondo de Empleados, situación que se ve reflejada en las encuestas realizadas en las cuales manifestaron que habían tenido acceso a servicios y a tener una vivienda propia gracias a los servicios que les ofrecía el fondo, situación que no hubiese sido posible sin contar con el descuento por nómina y las facilidades de crédito y ahorro que él les provee.

Los asociados a Fagas están satisfechos con los servicios, gracias a los beneficios que han recibido. Dentro de lo más significativo, se destaca que gracias al crédito hipotecario que les otorga el fondo, hoy cuentan con vivienda propia, la cual comparten con su familia, además, de que el pago de las cuotas lo hacen por medio del descuento de nómina y el desembolso fue muy rápido y sin exigir codeudor; facilidades que en otra entidad financiera no tienen.

Otro de los servicios que destacan los asociados son los créditos educativos, por medio de los cuales han podido acceder más fácilmente a la educación superior y han obtenido el auxilio que otorga el fondo por estudios superiores a pregrado.

Otro factor importante en la satisfacción de los asociados, es el hecho de poder asistir junto con sus familias a espectáculos culturales y deportivos, tales como el circo del sol, torneos de tenis, torneos de fútbol internacionales, conciertos y diferentes obras de teatro, a los cuales pueden asistir financiando el valor de los mismos por intermedio del fondo hasta en 12 cuotas; esto genera un valor agregado a los asociados puesto que si no fuera gracias a las facilidades que da Fagas sería muy difícil acceder a estas actividades debido a las altas tarifas en el mercado de estos servicios.

Gracias a los créditos, ahorro y convenios del fondo los asociados manifiestan que su calidad de vida y la de sus familias han mejorado gracias a los servicios ofrecidos por el fondo y a la facilidad para acceder a estos.

En cuanto al horario de atención en sus oficinas los encuestados en su mayoría afirman estar satisfechos, puesto que las personas del Fondo se preocupan por disminuir la distancia que hay entre sus asociados y sus instalaciones, además, resaltan que Fagas cuenta con otros canales de comunicación, como vía mail o telefónica y su atención es igualmente oportuna. En los casos en los que se hace necesario el desplazamiento hasta el Fondo el horario más utilizado es los viernes después de las 2 p.m. debido a la salida a esta hora por parte de la mayoría de los asociados de sus labores, sin embargo, sugieren que haya atención los sábados para las personas que no pueden ir entre semana.

Algo muy satisfactorio es que los encuestados en su mayoría conocen todos los servicios y productos que el fondo ofrece así no hagan uso de ellos frecuentemente y la página no se actualice constantemente, puesto que la frecuencia de uso en sus productos más destacados (Tarjeta GES y créditos) es mensual o trimestral en su mayoría.

En cuanto a los créditos son muy usados a pesar de que las tasas en algunas ocasiones estén por encima de las manejadas en el mercado; la rapidez en los trámites para obtenerlos y para su desembolso, además de la gran variedad en su portafolio y el descuento por nómina de las cuotas pactadas, son algunos de los factores más significativos para su uso; cabe resaltar, que algunos asociados sugieren que se realice un estudio de las tasas de interés de todas las líneas de crédito con el fin de buscar alternativas para disminuir dichas tasas.

Dentro de los factores a destacar respecto a las razones porque los asociados son parte del fondo, están, el hecho de incentivar el ahorro, los bonos semestrales que perciben los asociados de acuerdo al uso de los servicios del fondo y su antigüedad, las facilidades para acceder a créditos y su portafolio de servicios en general.

En cuanto a la participación en la asamblea general anual la participación de los asociados es baja, desaprovechando la oportunidad que tienen por medio de esta para expresar sus opiniones de mejoramiento, quejas, ejercer su participación en las decisiones que se toman y que pueden representar cambios sustanciales en el funcionamiento del fondo.

Aunque muy pocos de los asociados manifiestan haber tenido algún tipo de inconveniente con Fagas, es importante tener un canal de atención de estas inconformidades para darle solución oportuna y responderle satisfactoriamente al asociado, de tal manera que se busque la excelencia en el servicio ofrecido.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que la mayoría de las personas que han decidido retirarse del fondo, fueron asociados por más de 2 años y el motivo principal de esto es retirar sus ahorros, pero, manifiestan que durante su estadía en el fondo recibieron un excelente servicio.

Las personas que se retiraron manifiestan su intención de regresar al fondo tras cumplir la penalidad de 4 meses por haberse retirado.

La tabulación detallada de las encuestas se puede encontrar en el anexo 4.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El grado de satisfacción de los asociados es muy bueno, ya que ellos se sienten agradecidos con las cosas que por medio del fondo han logrado conseguir, tanto para ellos como para sus familias, tales como: poder ahorrar, acceder a créditos y beneficios fácilmente que no tendrían de no pertenecer a él, de igual manera esto se refleja también en el tiempo de pertenencia al mismo, la mayoría han estado asociados al fondo por un promedio de 2-3 años y la razón predominante para dejar de pertenecer al mismo es tener que retirar sus ahorros para algún asunto puntual, manifestando además las ganas de querer volver a ser parte del mismo luego de cumplir al penalidad de 4 meses.

Como mejoras se proponen algunas de acuerdo a la información recopilada en las encuestas como ejemplo tenemos el tener en cuenta que el desplazamiento hasta las instalaciones de Fagas es un poco complicado para los asociados, se sugiere que se hagan jornadas de atención algunos sábados del mes previa comunicación vía correo electrónico a los asociados y fijación de carteleros en las principales sedes de la empresa.

Para dar a conocer e incentivar el uso de los productos o servicios menos conocidos del fondo, es necesario diseñar estrategias de comunicación dirigidas a los asociados, por medio de un reforzamiento positivo que logre estimular su interés por conocerlos, de esta manera se le facilita al asociado hacer uso de ellos. La recomendación es realizar concursos de conocimiento vía correo electrónico en la que se sortearían bonos big pass dentro de las personas que participen.

A pesar de que Fagas cuenta con un programa de Responsabilidad Social, los asociados no lo tienen presente y no entienden el impacto que esto puede generar al exterior de la

organización, por lo tanto la convocatoria para estas actividades es mínima, motivo por el cual se recomienda que se implemente un programa de sensibilización que incentive la participación de los asociados en estas actividades.

Para evitar la migración de sus asociados a entidades financieras buscando la obtención de créditos se debe hacer claridad en las razones por las que Fagas cuenta con una tasa de interés superior a la del mercado, además de dar a conocer la razones y beneficios que le generan un valor agregado al hacer uso del fondo y que no lo van a encontrar en otras entidades.

De acuerdo con la información recopilada, entre los convenios que se podrían implementar están las facilidades para acceder a las actividades dirigidas a los hijos y/o padres de los asociados, tales como, cursos vacacionales o reforzamientos escolares o convenios que faciliten el bienestar de sus mascotas como servicio de guardería, peluquería, baño y spa; debido a que estos servicios cuentan con tarifas altas en el mercado las cuales podrían disminuir por intermedio de convenios realizados por intermedio del fondo.

Es importante tener un canal de atención por medio del cual los asociados puedan manifestar sus inconformidades, sugerencias o situaciones concretas que ellos creen que se deben dar a conocer, esto con el fin de garantizar la atención y solución oportuna por parte del fondo a lo que se pueda ir presentando.

Se sugiere realizar estudios de satisfacción del cliente con una periodicidad de al menos dos años, lo que le garantizaría al fondo tener información actualizada respecto a lo que sus asociados quieren, al comportamiento de sus servicios y a lo que día a día aparece en el mercado.

Se pudo determinar que para los asociados a Fagas es muy importante que los beneficios a los que ellos acceden, involucren también a su familia dándoles la oportunidad de disfrutarlos, aspecto que complementa de cierta manera la faceta social de este tipo de entidades.

El pertenecer a un fondo de empleados como Fagas ha mejorado el nivel de vida de sus asociados, ya que ha permitido acceder a servicios educativos, de salud, recreativos, de vivienda, crédito, etc. A los que no hubieran podido tener acceso fácilmente de no ser miembros activos de esta entidad.

Se sugiere implementar actividades llamativas en donde los asociados se sientan comprometidos de asistir a las asambleas, para que la asistencia y participación sea activa, en donde sería una gran oportunidad de conocer lo que piensan o sugieren los asociados.

Algo novedoso que puede implementar Fagas y que posee Fegecolsa, es el hecho de realizar cruce de aportes, que consiste en liberar un poco el flujo de caja mensual de sus asociados, aportando parte de sus ahorros a los créditos que el asociado posee en un determinado momento, claro está que esto no se puede realizar seguido y puede hacerse en épocas en donde se reciban bonificaciones o primas, que es cuando se puede tener un poco más de dinero.

REFERENCIAS

Álzate Cardona, Felipe. 2007. GESTIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN EL SECTOR SOLIDARIO DE CALDAS SOPORTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, COOPERATIVAS DE APORTES Y CRÉDITO Y FONDOS DE EMPLEADOS (pág.64). Manizales. Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales Facultad de Ciencias y Administración.

Arango Jaramillo, Mario. 2005. MANUAL DE COOPERATIVISMO Y ECONOMÍA SOLIDARIA (PÁG.235-237). Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia.

Bonilla, Elsy. 2005. MÁS ALLÁ DEL DILEMA DE LOS MÉTODOS: LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS SOCIALES. (PÁGS 71-81) Bogotá. Editorial Norma.

Ladrón de Guevara, Ricardo. 2004. INNOVACIÓN Y ÉXITO EN LA GERENCIA COOPERATIVA. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito. (CAP3, pág.70). Bogotá. Fundación Cultural Javeriana de Artes.

Dutka, Alan. 1998. MANUAL AMA PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (PÁG. 83-127). Buenos Aires. Ediciones Granica S.A.

Pineda Suárez, Carlos Julio. 1999. LAS EMPRESAS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN IBEROAMÉRICA (PÁG. 56-59 y 65). Bogotá. Editorial Nomos S.A.

<http://www.fepep.com.co> en línea, accesada, el 24 de agosto de 2010, 9 de noviembre de 2010

<http://www.umanizales.edu.co> en línea accesada, el 24 de agosto de 2010

<http://www.FAGAS1.com/FAGAS/> en línea accesada, el 25 de agosto de 2010

<http://www.portalcooperativo.coop> en línea accesada, el 19 de julio de 2010, 7 de noviembre de 2010

http://www.coopconesa.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=5 7 en línea accesada, el 16 de julio de 2010, 10 de noviembre de 2010

http://www.analfe.org.co/nuestraorg/h_s.htm en línea accesada, el 20 de junio de 2010, 9 de noviembre de 2010

http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_04/reflexiones_01.php Volumen 4 enero a abril 2008. En línea accesada, el 10 de noviembre de 2010

<http://www.ecosolidario.com/admin/pdf/upload/eco43.pdf>.vol 43 agosto de 2009. Bogotá pág. (11 y 16). En línea accesada, el 10 de noviembre de 2010

<http://social.un.org/coopsyear/background.shtml> en línea accesada, el 13 de noviembre de 2010

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/54/saticliente.htm> en línea, accesada, el 5 de octubre de 2010

<http://www.herramientasparapymes.com/%c2%bfcomo-medir-la-satisfaccion-del-cliente-parteei> en línea, accesada, 30 de septiembre de 2010

http://www.confecoop.coop/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=955 en línea accesada, 17 de febrero de 2011

<http://www.herramientasparapymes.com/como-elaborar-una-encuestas-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente> en línea, accesada, 5 de octubre de 2010

<http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/43.htm> en línea, accesada, 28 de septiembre de 2010

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/54/saticliente.htm> en línea, accesada,
5 de octubre de 2010