

■ **Aplique la administración
por competencias**

■ **Tecnología:
soporte y valor para
su organización**



**Es tiempo de
la cooperación**

contenido

Compromiso

Es tiempo de la cooperación

8

Intermediarios financieros
banca de nicho vs entidades de ahorro y crédito

4

Desarrollo integral
de tus colaboradores II Parte

6

Para hacer que pase
el ahorro finca el pasado en el presente

7

Aplica la administración
por competencias

10

En México
reactivación del empleo y la economía

11

Notas financieras
y del sector

14

Promueve Condusef
educación financiera

15

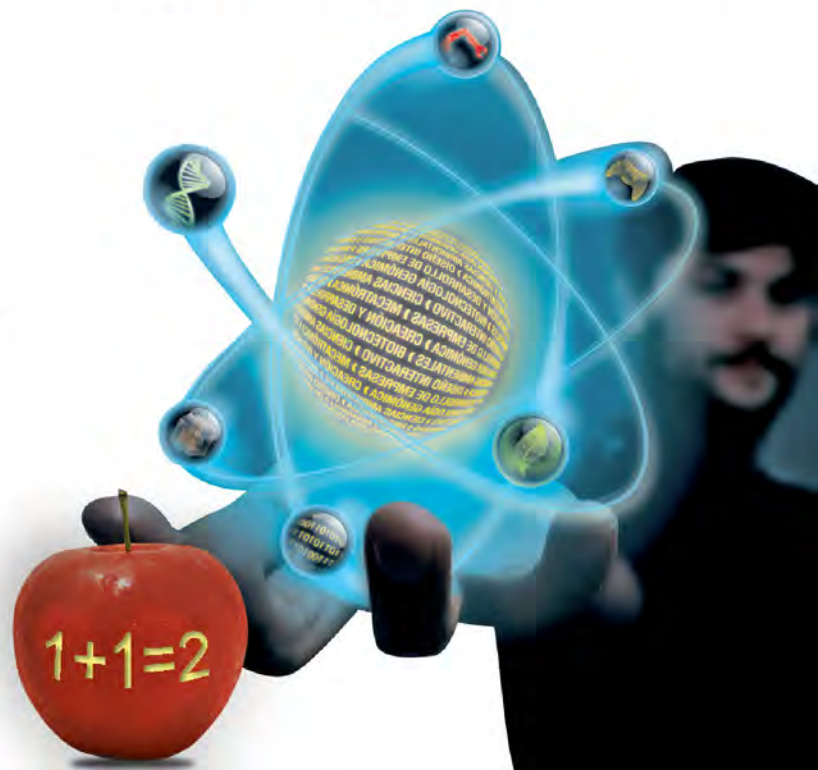


12

Infraestructura tecnológica
soporte y valor de su organización

13

Tecnológica competitividad
brecha generacional





Víctor Fierro Rubio

Presidente del Consejo de Administración

Joel Froylán Salas Navarro
Presidente del Consejo de Vigilancia

Ramón Imperial Zúñiga
Director General

Consejo Editorial

Florencio Eguía Villaseñor
Ramón Imperial Zúñiga
Alfonso García Moreno
David Torres Ramírez

Víctor Hugo Magallanes González
Ignacio Rico Rey

**Víctor Hugo Magallanes
González**

Gerente de Comunicación Social

María Teresa Jasso Barajas
Coordinación de Información

Colaboración en esta edición

Rennata Ibarzabal
Paula Parada
JuanCarlos Porras

Florencio Eguía Villaseñor
Diana Gutiérrez Salazar
Raúl Serrano Macedo

Ubaldo David Pereyra Hernández
Francisco Javier Macías Zaragoza
Víctor Hugo Magallanes Glz.
María Teresa Jasso Barajas

Caja Popular Mexicana

Entidad afiliada a:



Federación autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Compromiso es una publicación cuatrimestral de circulación nacional y distribución gratuita. Editada y distribuida por Caja Popular Mexicana. Editor responsable: Ramón Imperial Zúñiga. Compromiso no se hace responsable de la opinión expresada por sus colaboradores. Los artículos publicados reflejan un punto de vista del autor y no necesariamente el de Caja Popular Mexicana. Toda la correspondencia, favor de dirigirla a Ignacio Altamirano No. 407, Col. San Juan de Dios, León, Gto. C.P. 37004. Tel. 01(477) 788 80 00, fax: 788 80 30. Registro en Trámite. El material original no será devuelto aunque no se publique. Tiraje: 8 mil ejemplares. Impresión: Best Printer de México.

Editorial

Participemos en la 1ª. Cumbre Cooperativa de las Américas

□ Es momento de participar y darnos a conocer con mayor impacto

Las cooperativas de todo tipo, unas más grandes otras pequeñas, han demostrado ser resistentes y adaptables al entorno. Cooperativas financieras, de consumo y de trabajo asociado, siguen creciendo pese a la crisis económica al generar empleos y oferta de productos y servicios a precios justos, sin ser una carga para el estado.

La labor de las cooperativas ha sido fundamental para el desarrollo local, regional e incluso nacional. Las cooperativas son un modelo de empresa alternativo que se centra en el desarrollo de las personas y del entorno, estas entidades no tienen fines de lucro y participan sus asociados en las decisiones de gobierno.

Las cooperativas aportan y seguirán aportando su esfuerzo para remediar muchas de las dolencias que en la actualidad tiene la humanidad, entre las más apremiantes: pobreza, alimentos, empleos, cuidado del medio ambiente, desigualdad social y salud.

Existen muchos beneficios que las cooperativas realizan en bien de las comunidades, que es importante darlo a conocer; así también, estas organizaciones tienen un campo potencial de participación en beneficio de más personas y localidades.

Un foro importante de participación será la 1ª. Cumbre Cooperativa de las Américas que se desarrollará en la ciudad de Guadalajara, Jalisco del 21 al 25 de septiembre de este año; en donde se está convocando a los cooperativistas del continente, académicos e investigadores a discutir temas relacionados con el papel de las cooperativas ante los desafíos que enfrenta la humanidad.

La 1ª. Cumbre Cooperativa de las Américas es un encuentro de participación plural, misma que está compuesta por tres etapas; la primera, es mediante la sensibilización por medio de talleres de discusión entre las organizaciones cooperativas de los países participantes y el acceso a un foro virtual, medios que generarán insumos para las mesas de discusión en la cumbre.

La segunda etapa se desarrollará en sí, en el evento, integrando mesas de trabajo, foros, encuentros y conferencias magistrales, emitiéndose una declaratoria final con los compromisos de los cooperativistas entorno a las crisis mundiales, teniendo como tercera fase el seguimiento a los acuerdos.

La invitación para que toda aquella organización cooperativa, autoridad de gobierno, institución educativa, investigador o entidad pública o privada que quiera expresar su sentir entorno al modelo cooperativo como respuesta a las crisis mundiales, participe, ya sea mediante la metodología virtual o presencial de la cumbre.

Los cooperativistas tenemos el compromiso de continuar impulsando la recuperación global en todo el mundo.



Intermediarios financieros

Banca de nicho **VS** Entidades de ahorro y crédito



El sistema financiero mexicano está compuesto por diferentes tipos de Intermediarios, los cuales son instituciones que actúan como mediadores entre aquellos quienes desean recibir recursos y quienes desean invertirlos.

El presente análisis pretende comparar a las entidades de ahorro y crédito popular (EACP) con la banca comercial de nicho (BN), por ser competencia directa. Se seleccionaron 5 temas que nos permitirán ver las fortalezas y debilidades de cada uno y determinar así cuál de los dos intermediarios está mejor preparado para el segmento de mercado que atiende:

- Participación de mercado
- Políticas de administración de riesgos
- Productos y servicios adicionales para el cliente/socio
- Filosofía de atención al cliente/socio

1.- Participación de mercado

Las EACP y la banca de nicho se enfocan en los niveles de ingresos E (Popular) a C- (Media), el cual equivale al 88% de la población económicamente activa.

Un estudio realizado en los 2,443 municipios de la República Mexicana, indica que de manera exclusiva las EACP cubren 410 de ellos (17%), mientras que la Banca de Nicho sólo 22 (0.01%) y de manera conjunta EACP, BN y la Banca Comercial atienden a 617, con lo cual quedan aún por atender 52% de los municipios, lo que resalta la gran oportunidad de crecimiento que tienen.

Entidades de ahorro y crédito popular	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La participación actual en el sector popular es mayoritaria. • La filosofía y los productos que ofertan están alineados con las necesidades de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La expansión hacia los sectores no bancarizados, requerirá de una inversión importante para abrir nuevos canales o productos.

Banca de nicho	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La Banca de nicho tiene características que habilitan un crecimiento más acelerado. • En su mayoría pertenecen a grupos empresariales fuertes, con capacidad de inversión. • Algunos aprovechan las instalaciones de las tiendas que ya tienen operando, facilitando su expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación muy baja en el sector popular (0.01%).

2.- Políticas de administración de riesgos

Los requisitos para el ahorro y la obtención de crédito son más laxos que en la banca comercial debido a que los intermediarios financieros analizados asumen ciertos riesgos al aceptar usuarios de bajos ingresos y/o que participan en la economía informal, pues en caso de incumplimiento los montos no son altos.

Entidades de ahorro y crédito popular	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La filosofía cooperativista hace que los socios se sientan comprometidos a cubrir sus pagos. • Las políticas de riesgo son laxas, pero siempre teniendo en mente el compromiso de proteger las aportaciones de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se elimina el incumplimiento de algunos socios.

Banca de Nicho	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Para entrar al mercado han sido muy agresivos en sus políticas de riesgo, por lo que, en relativamente poco tiempo, han tenido bastante aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha privilegiado el volumen en la cartera de clientes sobre el análisis de la capacidad de pago por lo que muchos BN se están enfrentando a incumplimientos en pago muy elevados, que los está llevando a generar números rojos.

3.- Productos y servicios adicionales

La tendencia observada en los últimos años, es la introducción de la tarjeta de débito y de crédito como nuevos productos, el número de transacciones se ha incrementado en 9.47% y 14.37% respectivamente, considerando una tasa de crecimiento compuesta (CAGR), conforme a las cifras de la tabla. Lo anterior, entre otros factores, obedece a la preferencia de la gente por utilizar medios de pago alternativos al efectivo. Es importante mencionar que los requisitos de operación y técnicos que establece la legislación, limita la aplicación de los mismos a ciertas EACP.

Por otro lado se encuentran canales de servicio como el de cajero automático, que si bien ha tenido un decremento en sus operaciones (cuadro no. 1), es una facilidad muy atractiva para el usuario el disponer de efectivo sin restricción de horario.

Entidades de Ahorro y Crédito Popular	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> Los que ya cuentan con el servicio tienen un fuerte diferenciador. 	<ul style="list-style-type: none"> Requieren de una inversión y esfuerzo considerables. La legislación establece requisitos puntuales a las EACP para la introducción de estos productos/servicios y/o canales. Altos costos de puesta en operación junto con la complejidad de administrar nuevos productos.

Banca de nicho	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La mayoría ofrece tarjetas de crédito, sobre todo para el crédito al consumo en sus tiendas. Algunos pertenecen a grupos financieros de los que pueden apalancarse tanto en el conocimiento como en la infraestructura que tienen. 	<ul style="list-style-type: none"> Se encarece el costo de su operación.

4.- Filosofía de atención al socio/cliente

Aunque el segmento de mercado que atienden ambos intermediarios es el mismo, el enfoque con el que prestan sus servicios es diferente, principalmente porque para las EACP los clientes se convierten en socios y forman parte del proceso de toma de decisión y en la banca de nicho es sólo una relación cliente-proveedor.

Entidades de ahorro y crédito popular	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> La filosofía de la atención al socio/cliente es personalizada. Los socios forman parte de la institución, lo cual genera confianza y lealtad. El personal en sucursal está enfocado en la atención al socio, más a que a la generación de ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Volumen transaccional de cada uno de los canales es menor, debido al tiempo dedicado a los socios.

Banca de nicho	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> El volumen transaccional es muy alto, debido a que la atención a los clientes es estandarizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Nacen de grupos empresariales grandes, en donde la eficiencia y el volumen transaccional son el foco de atención. No todos tienen experiencia en el segmento popular y no hay sentido de pertenencia.

Después de este análisis podemos concluir que las EACP deben capitalizar su modelo de negocio orientado principalmente a generar "cercanía con el socio/cliente (Customer Intimacy)". Su filosofía de atención personalizada, fortalece el sentido de pertenencia, el cual es un activo invaluable, pues por un lado, los socios han ejercido poca presión para el desarrollo de nuevos canales, productos y/o servicios y por el otro les ha permitido crecer sin tener que utilizar políticas riesgosas, más bien es a través de la confianza que ellos han depositado en las EACP.

Es importante considerar el tiempo requerido para evolucionar, pues ya no están solos, la competencia ha llegado y la banca de nicho puede empezar a consolidarse empezando con el crédito al consumo en sus tiendas y con el modelo operativo dominante en la excelencia operacional y en las sinergias corporativas de algunos de estos jugadores.

Finalmente podemos resaltar que el sector de ahorro y crédito popular en México ha evolucionado y el aumento de su participación en los servicios bancarios estará determinado en gran medida por la oferta de productos y servicios que los intermediarios financieros realicen a este sector, sólo depende de cada uno de ellos el capitalizar sus fortalezas y vencer sus debilidades para conseguirlo.

Evolución de las transacciones con usuarios de la banca				
CONCEPTO	2002	2007	2007 Trim III	2008 Trim III
Número				
Tarjetas de crédito	7 822 364	17 958 030	18 052 600	18 993 512
Tarjetas de débito	32 972 637	27 426 136	26 018 801	31 234 251
Terminales punto de venta	129 971	418 128	349 271	439 561
Cajeros automáticos	17 011	29 333	28 099	31 718
Número de operaciones (millones)				
Tarjetas de crédito	212.8	391.7	283.6	326.6
Tarjetas de débito	1061.2	1 509.8	1097.5	1 196.4
Terminales punto de venta	169.8	697.1	500.5	585.8
Cajeros automáticos	1 104.2	1 204.4	880.7	937.1
Importe de las operaciones (millones de pesos)				
Tarjetas de crédito	127 017	335 266	240 629	274 923
Tarjetas de débito	793 205	1 684 298	1 206 958	1 334 700
Terminales punto de venta	96 444	456 458	323 454	370 031
Cajeros automáticos	823 745	1 563 106	1 124 133	1 239 593
Promedio de operación (pesos)				
Tarjetas de crédito	597	856	848	842
Tarjetas de débito	747	1 116	1100	1 116
Terminales punto de venta	568	655	646	632
Cajeros automáticos	746	1 298	1 276	1323

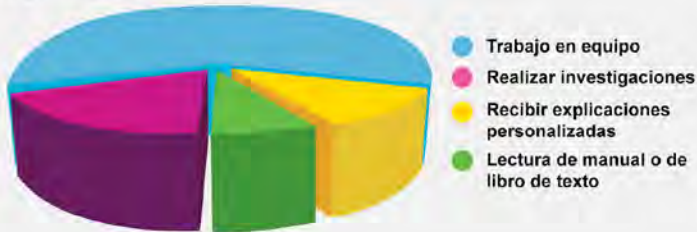
Tabla. Fuente: Comportamiento de la infraestructura y de las transacciones 2008. Condusef Diciembre 2008.

La autora es gerente de consultoría paraestrategia y Operaciones de Deloitte.

Desarrollo integral de sus colaboradores

Cuando la mano de obra es escasa, la mayoría de las organizaciones se dedican a cazar candidatos externos para ocupar sus posiciones más críticas (“contratación”) y tratan de convencer a sus empleados actuales para que se queden (“retención”), utilizando bonos, incentivos y nuevos retos. Sin embargo, ésta sólo es una respuesta reactiva y no una estrategia clara que, aunque con frecuencia funciona, por lo general, retrasa o hasta puede propiciar el inevitable abandono de los colaboradores valiosos.

La gente aprende más en:



Integración

Una persona se desempeña mejor cuando puede descubrir y definir activamente el papel que revela sus pasiones y habilidades más profundas, así como cuando se encuentra en las condiciones que requiere para tener éxito.

La integración se enfoca en fortalecer el trabajo con las personas clave en la organización para: identificar sus habilidades, intereses y conocimientos esenciales; encontrar la mejor manera de adaptarlos a la organización y para moldear el puesto y las condiciones que favorezcan su rendimiento. Asimismo, consiste en poner al candidato correcto en el trabajo o proyecto crítico.

Para lograr esta meta la organización debe revisar continuamente su talento crítico y asegurarse que sus habilidades, intereses y capacidad, evolucionan en línea con los objetivos estratégicos. En general, las personas tienen la capacidad de realizar muchas actividades, pero con las experiencias, apoyo y conexiones adecuadas, puede gravitar en torno a funciones que desencadenen su interés y pasión por lo que hacen.

Conexión

Son pocos los trabajos que se realizan de forma aislada, la mayoría requiere el respaldo y el conocimiento de personas clave para la toma de decisiones. A medida que los problemas se hacen más complejos y la colaboración se hace más común, las personas a quienes un empleado conoce, cobran más.

Importancia

Las personas comúnmente acuden a redes informales cuando buscan ayuda para realizar su trabajo. Décadas de investigación realizada por la Universidad de Chicago y la Universidad de Stanford validan el vínculo existente entre la fuerza y diversidad de las redes sociales y la influencia de una persona o su capital social (Ron Burt y Mark Granovetter). El capital social determina la capacidad de una persona para tener acceso a la información, resolver problemas en equipo y alcanzar las metas.

Por lo tanto, esta última sección tiene referencia a ofrecer a los empleados destacados las herramientas y orientación que necesitan para desplegar redes que mejoren el rendimiento individual y organizacional y mejorar la calidad de su interacción con otros.

El Modelo de Desarrollo-Integración-Conexión. Se encuentra interconectado, forma un círculo virtuoso: una mejoría en un área conduce de manera natural a un perfeccionamiento en otra.



La autora es consultora de Accenture.

Para hacer que pase

El ahorro finca el pasado en el presente. Esto significa que previene lo que queremos hacer que pase.

¿La indisciplina del mercado (global) resquebrajó el soporte del edificio donde habita el homo economicus? A decir de los especialistas, el sistema bancario y su "sistema financiero paralelo" —otros lo llaman "banca en la sombra"— (Paul Krugman, dixit) contribuyó a interrumpir el crecimiento económico y de paso el desarrollo social.

En otras palabras y para responder a la pregunta inicial, en efecto, la banca tradicional vació el ánfora y permitió el impune saqueo por unos cuantos pillastres —como les nombra Oscar Wilde en sus Impresiones de Yanquilandia, a los comerciantes que infestan los coches vendiendo todo lo que se puede—, que llevaron al mundo a entrar en abigarrada recesión.

Al medir los hechos, nos encontramos que la economía tiene diversos rostros a lo largo de la historia. Tal vez resulte adecuado recordar el avance "de las estructuras económicas y sociales" que nos llevan a revisar desde el siglo XIX cómo se constituye "la armazón del edificio regional" (Armengaud citado por Jean Bouvier, especialista en la historia económica) para sostener, no sólo al hombre informado, sensible y racional, sino al movimiento económico.

Ahora bien, para llegar al siglo XX, con la lucidez de la revolución industrial, no debemos olvidar que la «globalización» fue construyéndose con ideas y compromisos de visionarios (como Harold Innis, economista y Teilhard de Chardin, S. J., antropólogo) que deriva su pensamiento en la «aldea global» de Marshall McLuhan y que hoy reconocemos como la red de redes (o la internet).

Pero no olvidemos a quienes capitalizaron la incipiente industria, misma que fortaleció en buena medida a la sociedad. Los gobiernos coadyuvaron a sostener los logros, pero pronto la banca no supo cómo atender el avance de las estructuras y cae de manera abrupta una buena parte del edificio y golpea de nueva cuenta al sistema familiar. La crisis de 1929 coloca al mundo en un primer ocaso del hombre industrializado que no permite prosperidad social.

Mientras la tradición del ahorro se concentra en la familia (es un laboratorio de ideas), la globalización en este siglo XXI desencadena su contagio duro —hablo del lado más oscuro de la aldea global— en recuperar a los grandes consorcios y a los bancos que, a decir de Joseph E. Stiglitz, catedrático de Economía de la Universidad de Columbia, "no hay pruebas de que estos gigantes reporten beneficios

sociales que estén en consonancia con los costos que han impuesto a otros. (...) No se les puede permitir que hagan lo mismo que han hecho en el pasado: apostar a costa de otros." (Negocios, No. 1233, 21-Jun-09-/EL PAÍS, p. 10).

El ahorro finca el pasado en el presente. Esto significa que previene lo que queremos hacer que pase. Hablo de un grado de prospectiva (o proyección) económica o mejor dicho, de infinita cuantía que sabe, de manera particular la historia del ánfora —porque hay un socio, un dirigente y un funcionario en el sistema cooperativo— y que conoce que en lo más recóndito del citado objeto, para decirlo a la manera del mito griego, existe la esperanza.

Esta espiral mantiene firme al edificio propio y novedoso que pretendemos mantener ya que contribuye y apela a lo socialmente responsable: salir de las sombras, o bien no inmiscuirnos en el llamado socialismo con características estadounidenses: rescate de unos, debacle mayor y anulación de otros, que somos los más.

Al hablar de nuestra aldea local indudablemente somos universales. Al aludir el cooperativismo global (con un responsable grado de conciencia social) nos encaminamos a, insisto, el pasado que es nuestro presente. Pero bien fincado en el ahorro y en la constante reactivación del préstamo y su devolución y por ende su incremento en la participación social.

Es verdad que el homo economicus fue golpeado pero no desaparecido. Sólo fue prevenido para que acepte la reestructuración del inmueble regional donde habita y forje una nueva arquitectura (sin bancos zombies) que augure prosperidad.

La cooperativa es un símil de la constitución humana. Allí funciona todo y sus integrantes saben cual es su labor, por eso es popular. En términos llanos: si la globalización ya nos acogió, solo debemos responder a sus retos y aprovechar las oportunidades que nos da la esperanza mexicana, una caja de resonancias, como lo son las cooperativas de ahorro y crédito.

El autor es editor y escritor, integrante del Grupo Ochocientos, organismo cultural que crea, fomenta y consume literatura. Actualmente tiene a su cargo el segmento de "Cultura para todos" en Radiorama Noticias (95.9 FM y 590 AM).

1. En el ensayo La decisión (FCE, 1987, Col. Breviarios No. 426, p. 26) de Lucien Sfez apunta: «El homo economicus presenta tres cualidades: está completamente informado, es infinitamente sensible y es racional. Completamente informado porque conoce no sólo todo el curso de la actividad que emprende sino también todas las consecuencias; infinitamente sensible, porque percibe todas las variaciones de su ambiente, hasta las más imperceptibles; racional en ambos sentidos: pone orden en su ambiente y escoge de manera que logra obtener el máximo de utilidad.»

Es tiempo de la cooperación



El día internacional de la cooperativas fue instituido en el año 1923 por la alianza Cooperativa Internacional, quien señala que el movimiento cooperativo suma a cerca de 180 millones de socios, sólo en las cooperativas de ahorro y crédito y un total de 800 millones de personas, en 100 países, adheridas a una cooperativa.

Cada día se festeja con más entusiasmo que las cooperativas son las organizaciones populares con mayor presencia efectiva en todo el mundo.

Octubre es el mes de las Cajas Populares justamente porque el tercer jueves se conmemora el Día Internacional de las Cooperativas de Crédito. Pero ahora no nos referiremos a ese día sino al Día Internacional de las Cooperativas o del Cooperativismo como también se le conoce.

Este, el día de la cooperación internacional, no es común que lo festejen las cajas populares aunque, en honor a la verdad, es más antiguo que el de las cooperativas financieras y era muy recordado por el cooperativismo oficial mexicano representado hace unas tres décadas por las cooperativas pesqueras, de transporte, cementeras, de artes gráficas y varias otras más. Ahora ya no lo hacen pero en otros países sigue vigente y es más celebrado que el de octubre.

De este día nos ocupamos en nuestro "Diccionario enciclopédico del cooperativismo" que acaba de publicar la Caja Popular Mexicana con estos breves datos: "Día internacional de las cooperativas. Se celebra el primer sábado de julio y fue establecido en 1921 por la Alianza Cooperativa Internacional "para que en una misma fecha se demuestre en todo el mundo la solidaridad de los cooperadores y la eficacia de su organización como medio de emancipación económica y garantía de paz universal".

Y no damos más datos en dicho diccionario, pero los esposos Drimer se ocupan de él más extensamente en su famoso libro sobre "Las cooperativas". Añaden por ejemplo que la propuesta inicial ante la ACI provino de los cooperativistas argentinos pero al aprobarse por el pleno se acordó como fecha universal el primer sábado de julio y no el 21 de diciembre, en homenaje a los Pioneros, como ellos lo proponían.

Agregan además algo muy importante que no tenemos empacho en reproducir: "El día de las internacional de las cooperativas es festejado en ciudades y aldeas por las cooperativas primarias, por las federaciones, ligas, uniones y confederaciones...

Del modo más diverso, como reuniones en el local de cada cooperativa o al aire libre, con actos especiales, publicación de artículos en los periódicos, realización de disertaciones, comentarios o entrevistas por radio o televisión, proyecciones de películas alusivas, visitas a cooperativas reconocidas u organización de desfiles, comidas, concursos o festivales entre otros actos más".

Y los esposos Drimer concluyen recordando que ese día la ACI emite una declaración que es publicada y difundida en casi todos los países por las cooperativas y por no pocos gobiernos, donde se recuerda la fecha y se subrayan los lazos de amistad y de solidaridad con que las cooperativas promueven el bienestar y el progreso de la humanidad.

Las cooperativas, pues, no sólo tienen su día de conmemoración universal sino que cada día se festeja con más entusiasmo que las cooperativas son las organizaciones populares con mayor presencia efectiva en todo el mundo. Esto no mengua por el hecho de que las cajas populares no lo hayan conmemorado antes especialmente.

Precisamente por eso lo hacemos ahora, no sólo para recordar que somos cooperativas de hecho y de derecho, sino además porque en septiembre próximo, en Guadalajara, se efectuará la Cumbre Cooperativa de las Américas a la que acudirán los cooperativistas de todo el continente americano y será presidida por el mexicano Ramón Imperial Zúñiga quien preside la ACI Américas y es por eso Vicepresidente de la ACI Mundial.

Felicidades, amigos y correligionarios, en el Día de la Cooperación Internacional y que en esa efeméride recordemos a todas las cooperativas y a todos los cooperativistas que, como nosotros, cooperan con lo mejor de sí mismos en busca de un mundo mejor y más fraterno, en paz y en armonía con la morada del hombre, la tierra que habitamos.

El autor es Investigador y escritor especializado en temas cooperativos. Asesor moral del sector cooperativo en México.

Aplique la administración por competencias

Hoy en día, el capital humano se encuentra entre los factores más determinantes para el éxito de las organizaciones; es importante saber que éste típicamente representa entre el 30% y 60% de los costos totales de operación de una institución y que este porcentaje podría incluso incrementarse en organizaciones enfocadas en la venta directa o en la provisión de servicios.

Sin embargo, los procesos de desarrollo de capital humano eficientes pueden llegar a optimizar y reducir estos porcentajes, así como a maximizar de forma importante los resultados del negocio.

Analizando el costo que el factor humano representa, es sencillo identificar el por qué el desarrollo de la fuerza laboral se ha convertido en un ejercicio requerido para las organizaciones y que, el obtener de los mismos el máximo desempeño, se ha convertido hoy en un aspecto crítico a reforzar.

Para el desarrollo del capital humano se puede aplicar un proceso de gestión de talento, basado en un modelo de administración por competencias. La administración por competencias hace referencia al proceso de identificar los comportamientos deseados de acuerdo al rol y las responsabilidades de cada uno de los colaboradores en la organización, con el fin de administrar de forma eficaz y eficiente los procesos clave del capital humano.

Un modelo de administración por competencias proporciona importantes beneficios para la organización y sus colaboradores, a continuación se mencionan algunos de ellos:

- a)** Permite administrar de una forma eficiente los procesos de reclutamiento, desarrollo, formación, gestión del desempeño, plan de carrera y compensación.
- b)** Proporciona claridad y consistencia a los estándares y expectativas que se tienen hacia todos los colaboradores, de manera homogénea, a lo largo de la organización.
- c)** Establece una plataforma común para medir el desempeño y las habilidades.
- d)** Facilita la identificación de los colaboradores de alto desempeño y futuros talentos.

Mediante la administración por competencias, las compañías pueden conectar sus capacidades organizacionales con su estrategia de negocios y crear ventajas competitivas-estructurales, de largo plazo.

Para el desarrollo del capital humano se requiere participación de ambas partes: organización y colaboradores; la organización, por un lado, puede proveer de procesos y herramientas para que los colaboradores puedan gestionar su propio desarrollo a través de procesos que lo faciliten, por ejemplo, la gestión del desempeño, la capacitación, la gestión del conocimiento, una estrategia de capital humano, la gestión del aprendizaje, el plan de carrera, plan de sucesión, premios y reconocimientos, entre otros; los colaboradores, por su parte, tienen el compromiso de conocer las competencias asignadas a sus puestos y buscar su desarrollo mediante los recursos / procesos a su disposición.

A través del desarrollo de las competencias, los colaboradores pueden obtener los requisitos de conocimientos y habilidades para propiciar la reducción de la curva de aprendizaje, incrementar la productividad y fomentar el crecimiento en la organización, el hecho de que este desarrollo sea llevado mediante el proceso de administración de competencias, contribuirá a establecer estándares y normas claras para identificar a los colaboradores de mejor desempeño y en su caso, recompensarlos.

La participación de los colaboradores en su propio desarrollo competencial es un elemento crucial, tanto para su desarrollo como para el éxito de su organización, en este sentido, el cumplimiento de los estándares de desempeño establecidos por un modelo de competencias, debería habilitar a las personas para cumplir sus objetivos de trabajo individuales y apoyar de forma directa los planes estratégicos de la organización. Así se alcanzan las metas institucionales.

La autora es Consultor de Talento y Desempeño Organizacional de Accenture.

En México Reactivación del empleo y la economía

De acuerdo con las estimaciones de algunas corredurías extranjeras, mismas que sin duda habrán de tomarse en cuenta para los cambios que se vayan a realizar en los pronósticos económicos, la contracción del crecimiento económico este año oscilará entre 5.94 y 8.30 por ciento.

De hecho, estas firmas consideran que la mayor contracción del Producto Interno Bruto, PIB, se registrará en el segundo trimestre del año -esto es de abril a junio- cuando la reactivación económica caerá de 10.3 a 12 por ciento. Se proyecta una caída en el consumo privado de 4.60 por ciento y de 16.30 por ciento para la inversión privada; este año, la pérdida dé más de 700 mil empleos y una caída en la inversión extranjera directa de casi 16 por ciento. La balanza comercial y por ende la cuenta corriente tendrá un déficit de 18 mil millones de dólares, cada una para finales del 2009.

Por su parte, el presidente de la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), Salomon Presburger, coincide con la percepción de que el daño es muy grave y que la pérdida de empleos se calculó el mes pasado en 106 mil plazas y en lo que resta del año todavía se perderán otros 200 mil empleos, según datos proporcionados por la Concamin.

En las últimas semanas se han dado declaraciones en que se afirma que se llegó al fondo de la crisis y que se inicia la recuperación. Fueron afirmaciones que secundaron las expresiones de optimismo del secretario de Hacienda y que tratan de sentar bases para la confianza de inversionistas, para evitar se restrinjan sus intenciones de seguir enviando capitales a las empresas que cotizan en la BMV y continúen con sus inversiones en bonos y certificados del gobierno mexicano. Creo que debieran ser más rigurosos con sus declaraciones porque una señal equivocada puede generar más desconfianza y la recuperación de la credibilidad puede ser más difícil.

De cualquier manera, el escenario internacional del que depende la reactivación de la economía en México, así como la generación de empleos, no ha cambiado radicalmente. El crecimiento de los Estados Unidos no es positivo, ni se espera que lo sea para el fin de año, aunque los precios del petróleo están en ascenso, apenas se recuperan en el nivel necesario para no caer en problemas ahora que concluya el efecto del seguro que Hacienda contrató contra bajas del precio del crudo.

La demanda del exterior de bienes y servicios producidos en México se compondrá hasta que el crecimiento se reestablezca en el resto del mundo pero, específicamente, la recuperación se iniciaría en cuanto esto ocurra en la economía norteamericana y ésta resuelva problemas de distribución y empleo, después se podrá pensar que algo llegará a la economía mexicana.

En la parte interna de la economía las cosas tampoco son de lo mejor ya que en medio del gasto electoral de las pasadas elecciones, la caída de las remesas, así como la resaca de la influenza y la fluctuación de nuestra moneda frente al dólar, hacen que el panorama económico se vislumbre tan complejo e impredecible como lo fueron las elecciones mismas.

Hablando de elecciones y como un atento reconocimiento para todos los mexicanos que deseamos un México mejor, en hora buena por aquellos que ejercieron su derecho al voto, al partido o candidato que cada quien consideró, ya que el impacto económico de la participación en este proceso, va mas allá de un simple voto en blanco o de tachar una boleta, en ello va implícito el bienestar de usted, de su familia y de todos nosotros que aun creemos que los números rojos en la economía, la pérdida de empleos y la inactividad de la industria en México se puede revertir con mejores gobernantes.

El autor es periodista, editor de "Mundo Automotriz" y colaborador de para el periódico "The News".

TECNO

Soporte y valor para su organización

Beneficios de una infraestructura sólida: optimización de recursos, aumento de valor de la empresa y respuesta más rápida a los requerimientos del mercado.

En la actualidad aún existen empresas que operan a la 'antigüita', es decir, de forma manual, generando pérdidas en tiempo, aumento de costos, atención deficiente a sus clientes y con todo ello, una débil o inexistente rentabilidad.

Con todos los contras de la forma tradicional de trabajo, en los últimos años las empresas han puesto sus ojos en la infraestructura tecnológica, con procesos sistematizados y con grandes beneficios inmediatos y a largo plazo.

Aunque en la mayoría de las organizaciones que emplean tecnologías de la información, las necesidades se cubren de forma individual e inmediata, en muy raras ocasiones se contempla una visión a futuro que las gobierne.

El problema de la introducción de las nuevas tecnologías no es cuestión ni de costos ni de falta de infraestructura, sino de falta de conocimiento de sus ventajas. Se debe asimilar que la infraestructura es el pilar de los servicios de tecnología, que dan soporte y valor al negocio.

El error más recurrente en este tema es el de percepción, ya que generalmente la adopción de la infraestructura tecnológica es vista como un "gasto" en lugar de una "inversión".

La modernización y la globalización actual, demandan en las organizaciones, arquitecturas tecnológicas flexibles y capaces de alinearse a las necesidades del negocio. En el día a día, los empresarios buscan alcanzar las ventajas competitivas que les permitan consolidación, posicionamiento y permanencia.

Entre las áreas más sobresalientes que emplean las organizaciones para obtener mayores ventajas competitivas, están: relación con proveedores, servicio al cliente, diferenciación de servicios y productos, planeación de nuevos productos, así como menores costos y segmentación de mercados.

Instituciones cooperativas + tecnología= factor de éxito

Invertir en una tecnología adecuada y vanguardista, permite a las instituciones cooperativas reducción de costos y una mejora en la calidad de sus procesos y servicios. Para estas empresas, aplicar fondos suficientes en este rubro, les trae como consecuencia un excedente que contribuye a mejorar su estado financiero. En contraparte, una cooperativa que emplea tecnología de baja calidad o anticuada, con fondos insuficientes, tiene mayores dificultades para alcanzar su nivel de eficiencia.

Renovarse o morir, esa será la consigna, ya que el proceso de aplicación tecnológica en las cooperativas, en sus estructuras de gestión, necesitarán actualizarse constantemente; si las nuevas tecnologías o sistemas cambian los modelos, por ejemplo, una tecnología más avanzada puede disminuir los requerimientos de trabajo o limitar la necesidad de supervisión.

Para mantener este papel importante dentro de la organización, la gestión necesita asegurar que el estilo adoptado refleja las necesidades cambiantes de la cooperativa y contribuye al logro de todos los objetivos.

Por último, tenga presente, la principal contribución de la innovación tecnológica será siempre la gran influencia a favor del incremento de la productividad en su institución.

El autores ingeniero en Sistemas Computacionales e IT Analyst – Deloitte

LOGÍA

Brecha generacional

Se le llama cultura tecnológica al proceso psicológico, social y cultural, al cual corresponden cambios de las actitudes, pensamientos, valores, creencias y comportamientos humanos que afectan el cambio técnico.

Las tecnologías de la información (TI) son un conjunto de servicios, redes, software y dispositivos que tienen como fin la mejora de la calidad de vida de las personas dentro de un entorno y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario.

Si un artículo no genera inquietud al leerlo, entonces el autor ha malgastado el espacio disponible y debe pensar en otra cosa". Paul Krugman; Nobel Economía 2008.

Teniendo en cuenta y como respaldo, las palabras del Premio Nobel de Economía 2008, le quiero comentar, estimado lector, que no es de extrañarse que organismos internacionales como la ONU (Organización de Naciones Unidas) por medio de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y la OIT (Organización Internacional del trabajo) apoyen este importante movimiento, debido a las mejoras que ofrece en las condiciones de vida y trabajo de mujeres y hombres generalmente desprotegidos por gobiernos y grandes empresas inversionistas, señores, hablo del movimiento cooperativo.

La tecnología tiene un gran empuje en esta carrera constante llamada captación, de la cual pocas cooperativas tienen la viabilidad de mantenerse competitivos, como factor en contra, para las cooperativas de Latinoamérica, podemos mencionar la poca "cultura tecnológica" que generalmente entiende a la tecnología como un gasto y en el mejor de los casos como un teléfono celular de última generación.

Como ejemplo, tenemos que las principales 300 cooperativas, en términos de rotación de personal, tienen la misma dimensión del PIB de Canadá. En Etiopía se estima que parte de los ingresos de 900 mil personas en el sector agrícola son generados a través de las cooperativas. En Francia, 9 de cada 10 campesinos son socios de cooperativas agrícolas, los bancos cooperativos manejan 60% del total de los depósitos y el 25% de todos los comercios minoristas del país, también son cooperativas.

Otro ejemplo está en Japón, donde 9.1 millones de familias de agricultores son socios de cooperativas que generan 257 mil empleos; en India, 67% de las necesidades de los hogares rurales lo satisfacen las cooperativas, mientras que en Suiza, el comerciante detallista más importante y el mayor empleador privado, son integrantes de cooperativas.

Ante estas estadísticas sobra mencionar la brecha generacional entre los países citados y Latinoamérica, usted se preguntará ¿cuál es la causa principal?, la respuesta es simple: la causa está en la economía de esos países y en cómo se entiende su aportación, en términos tecnológicos, a las sociedades más desprotegidas.

De acuerdo a la nueva clasificación de los países: desarrollados, subdesarrollados y en vías de desarrollo, podemos identificar mejoras notables en países con economías más estables, por lo que la "brecha generacional", habitualmente identificada en términos de tecnología, será la responsable del repunte o del eterno estancamiento de este movimiento que tanto bien le hace a la sociedad.

Finalmente, el llamado es a no declararse "formalmente ancianos" busquen la innovación constante, que hoy en día ya genera ingresos tangibles, por otra parte, las nuevas Tecnologías de Información, TI, determinarán el crecimiento cooperativista y por tanto económico de nuestro país, así que como consejo, le comento simplemente, no se deje envejecer en lo que a tecnologías se refiere.

El autor es ingeniero en Sistemas Computacionales y jefe de PCN en Caja Popular Mexicana.

COMPETITIVIDAD

Notas financieras y del sector

Impulsando la recuperación global a través de las cooperativas: ACI

En el marco de la celebración del Día Internacional de las Cooperativas, la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, emitió su tradicional mensaje bajo el tema "Impulsando la recuperación global a través de las cooperativas".

El pasado 4 de julio, las cooperativas de todo el mundo se vistieron de manteles largos por este reconocimiento a su solidez y resistencia ante las crisis, que se señala en un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo, OIT.

"Las cooperativas financieras se han mantenido sólidas financieramente; las cooperativas agrícolas, en muchas partes del mundo, están consiguiendo excedentes, las cooperativas de consumo están viendo incrementar el volumen de negocios, y las cooperativas de trabajo asociado siguen creciendo", menciona el informe, en el que se destaca que este es un modelo de empresa alternativo, que en lugar de centrarse en los beneficios, se centra en las personas.

En muchos países y en muchos sectores del mundo, la empresa cooperativa crece en miembros, capital y volumen de negocios; contribuye al mantenimiento y creación de nuevos empleos y, por tanto, asegura los ingresos familiares, demostrando que el negocio cooperativo es sostenible y que las empresas basadas en valores éticos, pueden contribuir de manera significativa con un nuevo sistema económico.



El pasado 4 de julio, las cooperativas de todo el mundo celebraron el día internacional de las cooperativas.

Se consolida Caja Popular Mexicana



Más de 3 millones de personas se benefician, directa e indirectamente, del servicio y atención de Caja Popular Mexicana.

- Suma ya 380 puntos de servicio en el país.

León, Guanajuato, México.- Al cierre del primer semestre del año, Caja Popular Mexicana inauguró la sucursal 380 en el país en beneficio directo de cerca de 1 millón 500 mil socios, más de 170 mil menores ahorradores y más 2 mil dirigentes a nivel nacional.

Por cerca de 60 años, Caja Popular Mexicana ha brindado servicios financieros de calidad que se reflejan en la seguridad y confianza que le ha depositado la población mexicana que se beneficia, directa e indirectamente, del esquema cooperativo, mismo que le ha dado acceso a miles de familias al sistema financiero nacional, a través de productos, servicios y herramientas para la mejor administración de sus recursos.

Este logro es, fruto de la confianza de más de medio siglo sirviendo a los mexicanos con una atención inmediata y personalizada, con servicios de ahorro e inversión, préstamos accesibles a la población, además de pago de servicios, recepción-pago de remesas y seguros de vida.

Inician los trabajos de la I Cumbre Cooperativa de las Américas

21 al 25 de septiembre, Guadalajara, Jalisco, México.

Como sede de la I Cumbre Cooperativa de las Américas, México y sus cooperativas afiliadas a la ACI, convocan a todo el continente para analizar temas de interés en torno a la posición del sector cooperativo en relación a las crisis mundiales.

Los trabajos ya iniciaron a través del portal de internet www.cumbreaci.coop en la cual podrá participar activamente en los foros de trabajo donde se abordarán temas de cooperativas de servicios públicos, de salud, trabajo asociado y cooperativas de sector agropecuario, además de Comités de Vigilancia-Gobernabilidad, Ley Marco para las cooperativas y Seguros.

La I Cumbre Cooperativa de las Américas 2009, se desarrollará bajo tres ejes temáticos: "Paradigmas de desarrollo y nuevo orden económico", "Crecimiento y sostenibilidad", "Organización Cooperativa para el desarrollo Económico y Social".

Además de los foros, también podrá participar en encuentros y conferencias magistrales. Para conocer más de este evento, visite la página oficial y aparte su lugar.

El comité organizador para la cumbre está conformado por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI-Américas), Caja Popular Mexicana, Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, Federación de Cajas Populares ALIANZA y Federación Nacional de Cooperativas Financieras UNISAP.



Integrantes de las diferentes Instituciones organizadoras, se reúnen para afinar los últimos detalles de la Cumbre.

Promueve Condusef educación financiera

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, CONDUSEF, promueve la educación financiera como "el mejor legado para ti y tu familia".

Condusef, a través de su portal de internet, www.condusef.gob.mx, acerca herramientas de información, cuadros comparativos y simuladores para sus usuarios.

Las mejores prácticas en la administración de las finanzas personales han adquirido una importancia relevante en los últimos años, por ello "¿vives con tranquilidad?, ¿cuentas con un respaldo que te permita enfrentar una crisis o enfermedad?, ¿has logrado ahorrar? Si respondes no a más de una pregunta quizá te interese saber que: no es la cantidad de dinero que ganas lo más importante, sino los conocimientos para administrarlo y hacerlo crecer".

Es así como la comisión destaca la importancia de la educación financiera, dando mayor peso a la administración de los ingresos que al monto del mismo; la clave -aseguran- es la cultura económica, aprender a administrar tu dinero.

Para saber por dónde empezar, la CONDUSEF sugiere a los usuarios de los servicios financieros, lo siguiente: elabora un presupuesto mensual; de ser posible, destina una cantidad fija para tu ahorro y si no puedes, revisa muy bien en qué gastas y busca la forma de economizar; infórmate y compara las opciones de ahorro antes de empezar; establece una meta financiera a corto plazo y otra a mediano plazo.

Además de estas recomendaciones, exhorta a aprender un buen uso de la tarjeta de débito, con sugerencias como: evita usar cajeros donde te cobren comisión; si tienes tarjeta de crédito, recuerda que ésta no es dinero extra; no gastes más de lo que puedes; infórmate, lee, fijate y compara antes de contratar un producto o servicio financiero para que tengas seguridad de la responsabilidad que estás adquiriendo; entre otros consejos orientados a fortalecer la educación financiera en México.



La educación financiera es la herramienta para que logres un mayor bienestar personal y familiar.

"Tu futuro depende de cómo llevas tus finanzas. ¡AHORRA, no esperes a que la adversidad te sorprenda!

En la Condusef nos interesa que vivas mejor, por eso te invitamos a que aprendas a:

- Organizar tus gastos
- Ahorrar
- Seleccionar el producto o servicio financiero que más te convenga
- Proteger tu patrimonio, y
- Prever tu vejez".

Para mayor información, visite: www.condusef.gob.mx

Estadísticas Crecimiento de Caja Popular Mexicana, Mayo de 2009



* Millones de pesos



CUMBRE COOPERATIVA DE LAS AMÉRICAS

El Modelo Cooperativo

respuesta a las crisis mundiales

inscríbese y participe



Guadalajara, Jalisco, México - Septiembre 21-25, 2009

www.cumbreaci.coop

