



33

Desarrollo organizacional y del factor humano

La administración de una entidad debe basarse en un proceso de planeación estratégica, cuyo eje central se cifre en el desarrollo organizacional y del factor humano, a partir de cultivar una filosofía de administración por valores en la que el objetivo principal lo constituya la persona, para lograr una mejora integral en lo individual y lo familiar y, en consecuencia, un desempeño cada vez más productivo y eficiente en la empresa y, así, constituir una misión y una visión con sentido social.

CONTEXTO

Al inicio de la gestión de la administración pasada -en diciembre de 2000- el diagnóstico empresarial y financiero que se hizo con el fin identificar las acciones requeridas en ese momento para determinar la viabilidad operativa y financiera del instituto, reflejó una falta de planeación

y visión, un desorden, una pésima operación, una imagen institucional burocrática e ineficiente, un alto grado de corrupción, una falta de identidad institucional entre el personal y una estructura obesa e inoperante. El personal, en su mayoría sindicalizado y operativo, no cubría los perfiles del puesto, existían inconformidades y era evidente la carencia de la competitividad salarial respecto a otras instituciones financieras.

El diagnóstico mostró también resultados bajos en servicios, talento, estilo y sistemas, una atención al cliente gravemente deteriorada a causa de la nula o escasa motivación de los empleos, una ineficiente operación tecnológica, y sistemas de comunicación que impedían el aprovechamiento del factor humano y el uso de los recursos materiales y financieros, generando costos excesivos y una imagen institucional seriamente afectada.

C.P. Arsenio Díaz Escalante *

**DIRECTOR GENERAL
INSTITUTO FONACOT**

Egresado de:
Contaduría Pública,
Escuela Bancaria y
Comercial.

(1991-1997)
NACIONAL FINANCIERA
Director Adjunto Corporativo.

(1983-1989)
PEMEX
Gerente de Planeación
Financiera.

(1975-1982)
TELMEX
Gerente de Análisis
Financiero.

* con la colaboración de Enrique
Franco Ciurana.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Relación cordial y apertura al diálogo entre el sindicato y la administración, basadas en objetivos comunes.	Estructura obesa con altos costos de operación.
	Cambios frecuentes de mandos medios y superiores con la consecuente falta de continuidad en los programas y descontrol en los empleados.
El contrato colectivo de trabajo (C.C.T.), firmado al inicio de la administración promovía la productividad y la capacitación para lograr la multifuncionalidad y la multihabilidad del personal.	El personal sindicalizado y operativo de confianza no cubría los perfiles de los puestos.
	Inconformidad de los trabajadores de confianza por la falta de estabilidad laboral.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Llevar a cabo una reestructuración organizacional para eliminar niveles redundantes y sustituirlos por niveles multifuncionales y multihábiles.	Los sindicalizados y el personal de confianza podrían generar un doble sindicalismo.
El apoyo de los líderes sindicales en el fortalecimiento de una administración sindical independiente y democrática.	Una falta de competitividad salarial en todos los niveles con respecto a otras instituciones financieras, que pudiera propiciar la pérdida del factor humano capacitado.
La incorporación al C.C.T. de cláusulas referentes a opciones de capacitación y medidas para elevar la productividad.	El requerimiento del adelgazamiento de la institución podría derivar en un conflicto.
La adopción de estrategias exitosas de otros países desarrollados en organismos similares.	
El aprovechamiento de recursos y programas de fomento de instituciones extranjeras.	

EN RESUMEN

- 1 La administración de una empresa debe basarse en un proceso de planeación estratégica, cuyo eje central se cifre en el desarrollo organizacional y del factor humano.
- 2 El análisis FODA permite definir una estrategia de cambio estructural.
- 3 Éste se enfoca en los aspectos clave para el éxito y posibilita la construcción de escenarios para reorientar el rumbo de la organización.
- 4 Desde 2000, las acciones del Instituto FONACOT se han enfocado en desarrollar las necesidades de la operación y los objetivos estratégicos comerciales, financieros y operativos del instituto.
- 5 Una de las premisas más importantes para esta transformación es partir del principio de que el instituto es una entidad de personas para personas.



Los resultados del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), mostraron los renglones del quehacer institucional y, en específico, los aspectos relativos al desarrollo organizacional y del factor humano como punto de partida.

APLICACIÓN

El análisis FODA permite definir una estrategia de cambio estructural mediante un plan de desarrollo organizacional y del factor humano que se enfoca en la definición de los aspectos clave para el éxito de la institución y posibilita la construcción de diversos escenarios que necesariamente permiten reorientar el rumbo de las acciones realizadas antes del proceso de cambio.

Las fortalezas y debilidades encontradas corresponden a la transformación interna de la institución, por lo tanto, existe la posibilidad de ejercer control sobre ellas.

Se requiere de un esfuerzo para disminuir las debilidades, atender puntualmente las amenazas y capitalizar el aprovechamiento de las oportunidades, a fin de crear un proceso de mejora continua de los servicios con la participación decidida y comprometida de los colaboradores.

EVOLUCIÓN ORGANIZACIONAL Y DEL FACTOR HUMANO

Las acciones durante la gestión 2000–2006, reforzadas ahora en el primer año de la presente, y con perspectiva en el plan estratégico hacia el 2012, han sido el desarrollo de las necesidades de la operación provenientes del plan de negocio y los objetivos estratégicos comerciales, financieros y operativos del instituto.

Por ello, en el ámbito del desarrollo organizacional, las acciones son continuas y deben mantenerse de manera permanente para la revisión. Por lo que corresponde al factor humano, las acciones van en el sentido de alinearse también al plan, revisando competencias, evaluando el desempeño y mejorando el desarrollo para garantizar el talento, su retención y la posibilidad de explotar “cartera” propia, que se combine con la atracción de nuevos colaboradores que refresquen el inventario humano para convertirlo en un elemento también estratégico.

Con esta visión y, partiendo del principio de que el Instituto FONACOT es una entidad de personas para personas, en materia de factor humano, se profundizó en la capacitación estratégica mediante un programa visto en el seno de la Comisión Mixta de Capacitación. Entre sus

objetivos está arraigar un sentido de pertenencia y servicio al cliente, premiar la productividad y la creatividad, trabajando en común acuerdo con el sindicato para lograr una armonía en lo cotidiano, un trato justo al colaborador y una adecuada compensación. El enfoque rector debe ser el alineamiento del factor humano hacia las estrategias institucionales para mantener la orientación hacia una misión y visión con principios y valores, correlacionando esta filosofía al plan de negocio sin perder el trato de todos los empleados con el cliente.

El proceso virtuoso de este programa estratégico de capacitación es:

Integración–formación–profesionalización–desarrollo

Con ello se busca:

- Incrementar o mejorar las habilidades, estimulando el desempeño con comunicación, adiestramiento y actualización en el puesto, y brindando apoyo a los cambios en los procesos y programas para incrementar la productividad.
- Ampliar los conocimientos en innovación e infraestructura tecnológica.
- Cambiar las actitudes de los colaboradores mediante el manejo de emociones y valores, para cultivar en ellos el sentido de identificación y pertenencia institucional, una actitud al servicio y autoestima para contribuir a una mejor convivencia en beneficio de la eficiencia y la rentabilidad, y una mejora hacia su entorno familiar y social.

Evolución del perfil del personal durante el periodo 2000–2006:

NIVEL ACADÉMICO	Personal de Estructura		Personal Operativo	
	Proporción % 2000	Proporción % 2006	Proporción % 2000	Proporción % 2006
POSGRADO	1.50	9.57	0.00	0.15
LICENCIATURA	60.15	76.59	15.87	25.51
PREPARATORIA	3.76	7.45	28.34	36.80
SECUNDARIA	0.75	1.06	24.81	21.70
PRIMARIA	0.00	0.00	7.68	7.92
OTROS (Carreras técnicas)	33.83	5.32	23.30	7.92
TOTAL	100	100	100	100

En lo que se refiere al personal operativo, FONACOT ha apoyado a 381 colaboradores a través de cursos y un diplomado impartido por la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), diseñado específicamente para el instituto.

En 2007 el perfil continúa mejorando. El 91% del personal de mando cuenta con licenciatura o niveles superiores y se ha dado apoyo a 32 colaboradores -principalmente operativos- con becas diversas: 3 en maestrías, 17 en licenciaturas, 4 en carreras técnicas y 8 en seminarios.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el desarrollo organizacional en los términos planteados se ha logrado obtener:

1. Un inventario del factor humano como herramienta para conocer el historial del personal que se aproveche como "cantera" de colaboradores para cubrir vacantes o, en su caso, determinar las deficiencias de algunos elementos para proceder a su habilitación y/o reubicación.
2. Un diagnóstico de clima organizacional elaborado por la Universidad Autónoma Metropolitana comprobó que la evolución dentro de la institución experimentó una sensible transformación en sus colaboradores:

DESEMPEÑO	2006	2004	%	2003	%
Más comunicación	9.36	8.79	6.40	9.27	0.9
Mejor infraestructura tecnológica	8.97	8.48	5.70	8.83	1.6
Mayor calidad en los objetivos institucionales	8.90	8.41	5.80	8.85	0.5
Mayor apoyo de sus empleados	8.87	8.05	10.10	7.75	14.4
Mayor autonomía	8.01	7.59	5.50	7.97	0.5

- La percepción del personal sobre la importancia que tienen los valores de la institución y el beneficio que brindan a la organización facilitan la mejora continua y la calidad total.
- De diez valores considerados en el estudio, todos fueron calificados con 9.48 ó más y tuvieron una evolución de mejora entre 2003 y 2006. Los cinco más destacados fueron: Honestidad, con 9.84; Integridad, con 9.77; Lealtad, con 9.74; Apego a la ley, con 8.65; y Responsabilidad social, con 9.51.
- El incremento del desempeño del personal se debió a un mayor apoyo de los empleados, una mayor comunicación, claridad de objetivos y una mejor infraestructura tecnológica. Esto significó la transformación del instituto hacia una organización en pleno desarrollo, vista en tres dimensiones que colocan a la entidad como una institución en proceso franco de ser una organización moderna:
 - a) Dimensión de cambio: Conocimiento de los colaboradores sobre las expectativas de su trabajo, las reglas y las políticas, los mecanismos de supervisión y la percepción del cambio y nuevas perspectivas -calificada con 7.0 en 2006.
 - b) Dimensión de crecimiento: Grado en que los empleados son motivados para lograr la autosuficiencia al tomar decisiones. El énfasis que imprimen para la buena ejecución de su trabajo -calificada con 7.1 en 2006.
 - c) Dimensión relacional: Medida en que los colaboradores se perciben comprometidos con su trabajo, la cohesión con sus compañeros y el apoyo y motivación que les otorga la Dirección -calificada con 7.3 en 2006.
- 3. Asimismo, FONACOT ha logrado ofrecer un ambiente de relaciones laborales entre la administración y el sindicato en un clima de cordialidad y buen entendimiento, que ha permitido la coordinación de esfuerzos sobre principios de confianza y colaboración para concretar acuerdos desde el momento en que inició su administración.
- 4. Ha adoptado un sistema de administración de la compensación encaminado a definir la proporcionalidad de la remuneración a partir de los resultados grupales e individuales.
- 5. Ha desarrollado mejores prestaciones de servicios a sus colaboradores con mejores satisfactores complementarios a la contraprestación del salario:
 - Seguro de Gastos Médicos Mayores para el personal de mando.
 - Estudio clínico anual sin costo y tarjeta de descuento de atención médica para el personal operativo.
 - Fomento del cuidado preventivo y de urgencia de la salud con un Servicio Médico Institucional preventivo y de urgencias.
- 6. En torno a este tema y al beneficio de la economía, el instituto proporciona un servicio de comedor que ofrece alimentos sanos y equilibrados.
- 7. En el fomento a la educación, la formación académica y el apoyo en bienes y servicios,

FONACOT ha firmado convenios con diversas instituciones educativas y comerciales en beneficio de sus colaboradores.

8. Con el fin de apoyar la economía del colaborador y crear un ambiente de trabajo que proyecte la nueva imagen de la institución hacia sus visitantes, se dotó al personal de uniformes que seleccionan anualmente en desfiles de modelos.
9. Para el fomento de la sana convivencia interpersonal, se han desarrollado actividades sociales y culturales que estimulan el nacionalismo y las tradiciones.
10. Se llevan a cabo estrategias de desarrollo y compensación siguiendo las mejores prácticas en el manejo del personal que puedan propiciar un crecimiento más armónico y alineado a la estrategia.

RESULTADOS

Hasta el momento, los resultados del FODA son interesantes y prometen más:

- La obtención, durante 5 años consecutivos, de la Certificación del Sistema de Calidad del proceso principal en toda la institución en la Norma ISO 9001:2000.
- Las máximas calificaciones "AAA mex" y "mx AAA" que otorgan las firmas calificadoras internacionales Fitch México y Standard & Poor's, respectivamente, a la cartera en siete emisiones de certificados bursátiles; así como la calificación "A-1+" otorgada a la calidad de la administración del instituto.
- La obtención, en febrero de 2007, del Distintivo de Empresa Socialmente Responsable por el Centro Mexicano para la Filantropía y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial de México.

Los números más relevantes demuestran su éxito al llevar el esquema de desarrollo organizacional y del factor humano para responder con el personal alineado a la planeación estratégica:

- El importe de los créditos ejercidos del 1° de diciembre de 2000 al 31 de julio de 2007, es superior a los \$27,000 millones de pesos.
- De 2001 a julio de 2007, se han acumulado \$5 millones 459 mil créditos que han beneficiado a 24 millones de personas en su desarrollo integral.
- La cartera vencida / la cartera total pasó de 37.8% en el año 2000, a un 4.5% que se espera al cierre de 2007.
- Los créditos autorizados y ejercidos por empleados crecieron de 109 y 98 en el año 2000, a 1,074 y 852 en julio de 2007 -casi 9 veces.
- Los establecimientos comerciales afiliados crecieron de 2,478 en el 2000, a 18,798 en 2007; además de la incorporación de programas para el financiamiento de bienes y servicios de alta calidad.
- Los Centros de Trabajo afiliados crecieron de 25,198, registrados en 2000, a 45,915 en julio de 2007.
- El crecimiento del patrimonio de la institución, de 2000 al mes de julio de 2007, fue del 424.3%, al pasar de \$399 millones de pesos a \$2,092 millones.