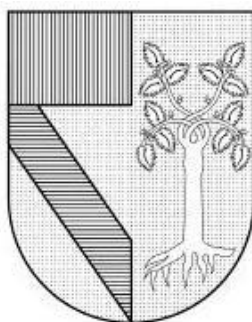


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS EN
NACIONAL FINANCIERA”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

MIGUEL ÁNGEL FRAU MACÍAS

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

DR. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo es posible gracias a Nacional Financiera S.N.C. y en especial a su Director de Recursos Humanos y Calidad, el Lic. Rafael García Rosas quien me apoyo en lo necesario, tanto para obtener la beca para realizar los estudios, como con la información y el tiempo empleado para realizarlos e integrar el presente informe.

Agradezco a Fernando Escalante Aguilera, Gerente de Desarrollo de Talento en Nacional Financiera, quien me proporcionó información actualizada al año 2015 y 2016 que da mayor vigencia y contundencia al presente informe.

A mis profesores de la Maestría en Dirección del Capital Humano, quienes a través de sus enseñanzas dejaron huella profunda en mi carrera profesional, les estaré siempre agradecido por mostrarme nuevas formas de comprender esta gran profesión.

Agradezco a mis compañeros de estudio con quienes enriquecí el conocimiento previo que tenía del área de Recursos Humanos y aprendí nuevas formas para alcanzar objetivos profesionales

Finalmente dedico este proyecto a mis hijos Ximena, José Miguel y a mi esposa Elvia por el amor y apoyo que me brindaron mientras trabajaba en casa y que en todo momento me impulsaron para concluir esta ardua labor de dos años que hoy culmina con la integración de este informe de actividad profesional.

ÍNDICE 85 Páginas

INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO CONTEXTUAL.....	7
Apartado Teórico	7
CONFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NAFINSA	9
Fundación de la Institución y desarrollo de la cultura organizacional	9
El presente de Nafinsa y sus principales retos a futuro	17
Misión y Visión de Nafinsa	18
Aspectos manifiestos y encubiertos de la cultura organizacional.....	19
NECESIDAD DE IMPULSAR CAMBIO CULTURAL	27
Visión compartida por el Dr. Jacques Rogozinski	27
Investigación de la cultura organizacional de Nafinsa a través de la metodología desarrollada por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010).....	29
PROPUESTA 1. NUEVO MAPEO DE COMPETENCIAS.....	36
Antecedentes	36
Limitaciones del proceso de mapeo de competencias.....	37
Métodos de trabajo para iniciar el proceso de mapeo de competencias.....	38
Venta y convencimiento de la alta dirección para actualizar el mapeo	39
Problemas de recursos humanos que resolverá el nuevo mapeo de competencias	42
Posibles problemas para la implantación del nuevo mapeo y soluciones.....	45
Población que se considera para realizar el estudio	46
Rol de la alta dirección.....	47
Estrategia para generar conciencia de la importancia del proyecto a toda la organización.....	48

Identificación de información clave	51
Método a utilizar para el mapeo	51
Mapeo Previo	55
PROPUESTA 2. ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL A LA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AL “CENTRO DE TRABAJO DEL FUTURO”	56
Los siete principios de los centros del trabajo del futuro aplicados a Nafinsa.....	62
Transformación del estilo gerencial	65
Los 14 principios de la organización del futuro aplicados a Nafinsa	67
PROPUESTA 3. DEFINICIÓN DE LA “MARCA NAFINSA EMPLEADOR”	70
Beneficio Funcional	70
Beneficio Emocional.....	72
Valores de Marca.....	74
Personalidad de Marca.....	75
Propuesta de marca del empleador.....	75
Medición del impacto de la marca Nafinsa	77
Realidad de Marca V.S. Visión de Marca	77
HERRAMIENTA A UTILIZAR PARA MANEJAR EL CAMBIO	79
Campaña de comunicación.....	80
CONCLUSIONES.....	82
FUENTES DE INFORMACIÓN	84

INTRODUCCIÓN

El presente informe de actividad profesional tiene como finalidad diseñar un nuevo modelo de gestión integral para el manejo del Capital Humano en Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito (Nafinsa), que favorezca el logro de los objetivos de esta institución gubernamental enfocada en la Banca de Desarrollo.

El tema de estudio se justifica en la necesidad de transformar la cultura organizacional Nafinsa de acuerdo con las necesidades actuales de México, donde se requieren productos de crédito innovadores que impulsen el desarrollo regional a través del apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas, el financiamiento de proyectos para generar energías renovables y la captación y dispersión de líneas de crédito otorgadas por organismos financieros internacionales y que tienen como finalidad fomentar el desarrollo económico de México.

Nafinsa requiere un estudio y entendimiento profundo de las condiciones que limitan la innovación en el centro de trabajo, de los procesos que inhiben la toma de riesgos por parte de su personal de manera que pueda modernizarse y contribuir con mayor celeridad a través de su proceso de otorgamiento de crédito.

De esta forma es posible generar condiciones que permitan desarrollar nuevos productos de crédito que sean más accesibles y rentables, todo esto sustentado en una cultura organizacional que favorezca la innovación.

El alcance de este informe consiste en presentar y entregar al Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional de Nafinsa un análisis profundo y completo que permita a los integrantes del área de Recursos Humanos instrumentar la transformación del Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Esta intervención constituye la primera fase de un proyecto cuya aplicación y continuidad estará a cargo del área de Recursos Humanos y Calidad de Nafinsa.

Los objetivos del trabajo son:

- Diagnosticar la cultura organizacional y el nivel de eficiencia operativa de los procesos del área de Recursos Humanos de Nafinsa.
- Redefinir el modelo de gestión por competencias y la estrategia de Capital Humano.
- Implantar nuevas prácticas que respondan a las necesidades del contexto, del negocio y las necesidades de las nuevas generaciones que integran el capital humano en la Institución.
- Definir una marca empleador que convierta Nafinsa en un centro de trabajo atractivo para las nuevas generaciones de especialistas en banca y finanzas del país.

MARCO CONTEXTUAL

La investigación inició en noviembre de 2014 con un diagnóstico de la cultura organizacional de Nafinsa y concluye en febrero de 2016 con una serie de propuestas para transformar los procesos del área de Recursos Humanos de esta institución.

El espacio de investigación comprende todas las áreas funcionales de Nacional Financiera, especialmente RH.

La información que sustenta las aseveraciones a lo largo del informe, comprende la aplicación de encuestas, fuentes bibliográficas y periodísticas.

Apartado Teórico

Con la finalidad de conocer con profundidad a la Institución, utilizaremos una encuesta aplicada en noviembre de 2014 y que tiene como fundamento en la metodología propuesta por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010).

Como entregable para este trabajo, desarrollé un plan de acción que es el punto de arranque para la transformación cultural que Nafinsa requiere en el marco de los cambios promovidos dentro del contexto de la Reforma Financiera delineada por el actual Gobierno de México.

El análisis comienza con el estudio de la conformación de la cultura que prevalece en la Institución; revisaremos historia y prácticas comunes utilizadas en el pasado que han conformado la manera en que gran parte del personal se comporta consciente e inconscientemente. De la misma manera revisaré el presente y los retos que se plantean para el futuro con la finalidad de delinear una propuesta de transformación cultural que favorezca la consecución de objetivos de acuerdo con el entorno actual.

La primera propuesta es un nuevo mapeo para el desarrollo de las competencias de los colaboradores de la Institución, con base en la metodología propuesta por Kandula y Snrivas (2013).

La segunda propuesta tiene que ver con la aplicación de prácticas modernas para el manejo del capital humano. Tomaré como base los estudios generados por Morgan, Jacob (2014) y Oppenheimer, Andrés (2014) que definen con exactitud tendencias de transformación para construir centros de trabajo del futuro.

La tercera propuesta consiste en el desarrollo de la marca empleador de Nafinsa, que deberá amalgamar lo descrito a lo largo del trabajo y que desarrollo con sustento en lo aprendido en la clase de la Especialidad en Desarrollo del Talento Humano, denominada “Visión Comercial del Talento Humano” Impartida en junio de 2014 por Rogelio Sánchez Maldonado en la Universidad Panamericana en México D.F.

Para sustentar este trabajo además de utilizar diversas fuentes de consulta, haré uso de mi experiencia profesional dentro Nafinsa donde desempeñé los puestos de Gerente de Desarrollo de Talento (2007-2013) y Subdirector de Desarrollo organizacional (2014), además de información correspondiente al 2015 y 2016 proporcionada por ex colaboradores con permiso de la Institución.

CONFORMACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE NAFINSA

Para comprender el presente de Nafinsa y sus retos a futuro, exploraremos su historia y contexto actual.

Fundación de la Institución y desarrollo de la cultura organizacional

En el año de 1934, el Gobierno de México conformó “La Nacional Financiera” con la finalidad de contar con una institución que promoviera la inversión de capital, apoyara a las sociedades de financieras y que además actuara como agente fiduciario del gobierno. De esta forma inicia actividades como entidad administradora y liquidadora de bienes y créditos inmobiliarios que se encontraban en los activos de varias dependencias gubernamentales de aquella época.

De acuerdo con Borrego, José Luis (2003), quien se encargó de documentar la historia de la Institución en su libro, *Comentarios y reflexiones sobre la banca de desarrollo* “Hasta 1982 Nafinsa fue un instrumento privilegiado de la política de industrialización vía sustitución de importaciones. Sus recursos financiaron los grandes proyectos del sector público y también de algunas empresas privadas. Sin embargo, al colapsarse esta estrategia de desarrollo y dar inicio a la nueva conducción orientada a una economía de mercado, abierta al exterior, NAFIN tuvo que redefinir su funcionamiento”.

Es importante señalar que en la actualidad cerca del el 50% de la población de la Institución se incorporó entre los años 1982 y 2000. El promedio actual de antigüedad es de 15 años y el de edad de 45. Por este motivo es determinante conocer la historia que se vivió durante esas décadas para comprender buena parte de las creencias, comportamientos y normas que aún subsisten en la cultura actual.

Lo anterior cobra importancia cuando se atiende a la definición de cultura organizacional proporciona Schein, Edgar H. (2010): “La cultura de un grupo puede ser definida ahora

como un patrón de creencias básicas compartidas por sus integrantes, aprendidas a través de la resolución de problemas de adaptación a los entornos externos y de integración interna que ha sido funcional y por tanto son considerados válidos para ser enseñados a nuevos miembros como una forma correcta de percibir, pensar y sentirse con relación a estos problemas”.

De acuerdo con Schein, “Una vez que un grupo tiene una cultura, transmitirá los elementos de esta cultura a las nuevas generaciones.” Más adelante concluye, “un grupo con miembros estables y con historia de conocimiento compartido, habrá desarrollado algún nivel de cultura”.

Es así como los hechos acaecidos en las dos últimas décadas del Siglo XX conformaron una parte importante de lo que hoy es la cultura Nafinsa y por tanto es necesario profundizar en lo que ocurrió en esa época si se quiere comprender el patrón de creencias básicas compartidas en la Institución donde cerca del 50% del personal que labora actualmente se integró a lo largo de ese periodo.

Los cambios acaecidos durante este periodo que identifico como influyentes en la conformación de la cultura actual de Nafinsa son los siguientes:

- Constituirse como banco de segundo piso, cuyas operaciones las hará a través de otros bancos a los que canalizará recursos para operar los créditos que otorga, dejando de captar recursos directamente de los ahorradores como lo hacen los bancos de primer piso.
- Dejará de apoyar a las empresas paraestatales. En esa época, varias serán vendidas a la iniciativa privada.

Borrego, José Luis (2003) sostiene que “Con este esquema de trabajo, la labor de los funcionarios y empleados de Nafinsa era tan interesante como complicada, ya que teníamos dos clientes: por una parte nuestra razón de ser que era la empresa, y por otro lado los bancos que eran nuestro canal de atención y sin el apoyo de los cuales Nafinsa

no podría cumplir con su nueva misión, entonces éramos una especie de puente entre el banco y el sector empresarial”.

A esta época Borrego la define como “El cambio Estructural” de 1988 a 1990 y antecede la época que el mismo denomina como “La etapa del gran crecimiento” que se da entre 1991 y 1993, impulsada entre otras cosas por el gran crecimiento económico experimentado en México y la política impulsada por el Director General de la Institución en aquella época, el Licenciado Óscar Espinosa Villarreal.

Para Borrego “Esta época ha sido sin duda la más controvertida de todas en los últimos años, precisamente en la que fungió como director general Óscar Espinosa Villarreal y lo fue porque la Institución estuvo inmersa en un crecimiento explosivo”.

En esta época de intenso crecimiento y disponibilidad de recursos se implantan algunas prácticas de Recursos Humanos que hoy en día prevalecen y forman parte importante de la cultura, como lo son las prestaciones que fomentan la acumulación de antigüedad (Factor Q, Préstamo Especial para el Ahorro, jubilaciones bajo el esquema de beneficio definido, otorgamiento de créditos hipotecarios etc.).

Estas prestaciones además de encarecer significativamente la nómina del banco, favorecen un “culto a la antigüedad” que analizaremos más adelante y que afecta los procesos de sucesión de personal y las iniciativas que tienen que ver con implantación de cambios culturales y el incremento de la productividad.

Así mismo, Borrego señala que en esos años “Hacia el interior de la Institución, sus trabajadores, funcionarios y empleados mostraban orgullo por pertenecer a ella, el ambiente laboral que se vivía era magnífico y las expectativas de la gente de lograr hacer carrera en su seno estaban vigentes más que nunca; en esta etapa hubo incremento en la plantilla de personal”.

Para 1994 se presenta una de las mayores crisis económicas en México que pone en serios problemas la continuidad de la Institución. Óscar Espinosa Villareal deja Nafinsa

para continuar su carrera política y se incorpora como director general José Angel Gurria, quien por los mismos motivos que Espinosa Villareal dejará el banco antes de cumplir cuatro meses de gestión.

En este contexto, considero pertinente para los fines de entender la cultura que en ese entonces tomaba forma, citar textualmente a Borrego cuando describe la forma en que el sucesor de Gurría toma posesión “era lógico pensar que quien fuera presidente pondría al frente de Nafinsa a alguien afín a su proyecto, es así como llega a la dirección general para consolidar la labor del sexenio uno de los directores adjuntos del banco, Arturo Ortiz Hidalgo, funcionario de amplia experiencia en la institución que había ocupado diversos puestos. Era lo que se conoce en el interior como un verdadero nafinso”.

Borrego agrega más adelante que “Nadie mejor para complementar la labor institucional de los últimos años que Arturo Ortiz Hidalgo; era una decisión muy justa cuyo mensaje al interior se interpretó en el sentido de que si se podía hacer carrera institucional y llegar al más alto nivel; esto sin duda fue bien tomado por la estructura y propició que el ambiente laboral se tornara excelente”.

Tomando en cuenta que Borrego es ex empleado de Nafinsa, es posible captar en sus juicios evidencia de la cultura que se formó en esas décadas, orientada al interior de la institución, con poco control, escasa continuidad en las estrategias y con mucho énfasis en apoyar el bienestar del personal.

De acuerdo con la experiencia profesional que acumulé en Nafinsa, persiste la práctica por parte de los directivos con mayor antigüedad de otorgar promociones a las personas que ellos dicen “ya le toca” y de contratar hijos de jubilados del banco, recomendados etc.

La crisis de Nafinsa continuó hasta el año 2000, cuatro directores generales pasaron entre 1994 y 2000, año en que se dio la transición política en México y se presentó un nuevo cambio de fondo similar al que inició a principios de la década de los años ochenta.

Esta transición en el país trajo para Nafinsa el reto de subsistir.

De acuerdo con Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008), “En septiembre de 2001 Mario Laborín, Director General del banco de desarrollo más grande de México, Nafinsa, recibió un comunicado oficial de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), organismo regulador y supervisor del sistema bancario y bursátil del país. Dicho comunicado señalaba que el nivel de capitalización del banco se ubicaba en 6.75%, nivel inferior al mínimo establecido de 8% requerido por las autoridades financieras. El banco logró obtener un plazo de 120 días para resolver su problema de suficiencia de capital. De acuerdo con la regulación, cualquier banco con niveles de capitalización inferiores al 8% no cumple la reglamentación bancaria, por lo que la autoridad financiera le solicita dejar de operar”. (Mario Laborín, a través de una serie de medidas de corto plazo consigue capitalizar el banco en el plazo acordado con la CNBV y esto da inicio a un proceso de transformación cultural en Nafinsa entre los años 2000 y 2006 que se describirá más adelante.

Esta transformación implicó cambios en la cultura existente y fusionó algunos elementos que hoy conforman la cultura de Nafinsa.

Laborín fue nombrado por el presidente en turno, Vicente Fox con el propósito de rescatar a Nafinsa y posicionarlo como el banco de desarrollo líder en México, con el mandato de apoyar el crecimiento y bancarización de la economía a través del financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas del país.

Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008) sostienen que, “Las operaciones del banco eran llevadas sin ningún control de riesgos y políticas de crédito e inversión, habían conducido al banco a pérdidas recurrentes en los últimos años”. Continúan el análisis sosteniendo que “Las distintas áreas de la organización operaban prácticamente en forma independiente, duplicando actividades, sin niveles de servicio y sin relaciones cliente proveedor”.

De acuerdo con la evidencia que hasta el momento me ha sido posible reunir, Nafinsa requería algo más que capitalizarse, necesitaba establecer condiciones de orden, políticas

y pasar de una cultura de trabajo por “actividades” a trabajo por “procesos controlados” y adecuadamente medidos en su efectividad.

“Con 11 directores generales en los 20 años previos a la llegada de Laborín, los empleados de NAFINSA se acostumbraron a ver pasar directores sin que alguno asumiera la responsabilidad de implementar cambios estructurales. Normalmente era un puesto político en una institución que, aunque gubernamental, es una empresa con un estado de resultados y que requería un enfoque empresarial que le permitiera ser viable con mediano y largo plazo” Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008).

El caso elaborado por Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008) proporciona información importante para comprender la situación que atravesaba Nafinsa y la cultura organizacional que prevalecía en esos años. Esta cultura exigía poco a los empleados, y los compensaba económicamente bien; así mismo la estructura organizacional era holgada y de acuerdo con Miguel García y García, Director General Adjunto nombrado por Laborín, “Los clientes tenían como práctica no pagar sus créditos al banco y los empleados no estaban acostumbrados a cobrarlos. Nuestros créditos era más concesiones que créditos”.

Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008) citan a Steven Saide, Director General Adjunto de Administración de Nafinsa en esa década, “La ley mexicana es generosa en cuanto a la terminación de un contrato de trabajo. Así que decidí hablar directamente con la gente y preguntarles sobre sus funciones, clientes internos y externos y que atendían. Hubo quienes contestaron: estoy haciendo antigüedad ¡Algunas personas únicamente estaban esperando jubilarse y cobrar este beneficio!”.

Después del rediseño de los procesos e iniciar su automatización, era necesario adecuar la estructura organizacional y alinearla conforme a los dos pasos anteriores, llegaba el momento de iniciar un proceso de reducción de personal y Saide sabía que dicha reducción aunque paulatina, debería ser cercana al 50%” Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008).

Hasta este punto, con la evidencia documental disponible y al escuchar con los relatos que los colaboradores de Nafinsa comparten, es posible determinar de acuerdo con la teoría desarrollada por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010) que en Nafinsa se construyó durante los años ochenta y noventa una cultura similar a la que definen como “clan”.

Es decir, una cultura caracterizada por crear un lugar muy agradable para trabajar donde el bienestar de los empleados es el centro de los esfuerzos, existe tradición, lealtad y desarrollo del capital intelectual. La situación en la que esta cultura tomó mayor impulso y se enriqueció con su “pegamento” más característico fue a principios de los años noventa cuando Nafinsa experimentó un crecimiento inusitado.

No obstante lo anterior, en 1994 ante una grave crisis económica y política, la cultura no se modificó, se descuidaron los cuidados para manejar adecuadamente los créditos, la plantilla creció y el banco no se modernizó.

No hubo a su vez continuidad en la dirección general del banco y como consecuencia se careció, ya no digamos de una estrategia de cambio para enfrentar el embate del entorno, faltó continuidad y tiempo para que alguien diera continuidad, orden y forma a una nueva cultura dentro del banco que garantizara su sustentabilidad y continuidad.

Esto trae como consecuencia que al asumir el control del banco, la administración de Mario Laborín se viera obligada a estabilizar, regular, ordenar y cambiar el enfoque de Nafinsa.

De acuerdo con Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010), “La correlación de mejora organizacional con el cambio cultural se debe al hecho de que cuando los valores, orientaciones, definiciones y objetivos permanecen constantes -incluso se si cambian los procesos y estrategias- las organizaciones regresan pronto al status quo”.

Si se toma en consideración lo anterior, en ese entonces era necesario un cambio profundo que impactara la cultura y abriera camino a una transformación.

Laborín basó su estrategia de transformación en organizar a la institución por procesos, establecer metodologías de calidad como ISO 9001, y en concordancia con lo que Cameron y Quinn (2010) establecen como cultura “hyerachycal” o de control, que consiste en “centros de trabajo formales y estructurados. Los procesos gobiernan lo que la gente hace. Se requieren líderes que sean buenos coordinadores y organizadores. Mantener una operación sin sobresaltos es importante. Las preocupaciones de largo plazo son estabilidad, predictibilidad y eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen unida a la organización”.

En este orden de ideas, Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008), sostienen que “El director general (Laborín) y su equipo habían anticipado que una forma de institucionalizar los cambios logrados era a través de la certificación ISO9001 de todos los procesos de la organización.”

Andrews, Matt y Amador, Eugenio (2008) sostienen que “Nafinsa fue la primera entidad de gobierno en México en lograr eso y el primer banco de desarrollo en el mundo en ponerlo en práctica. Esto significa que no importa quien esté a cargo del banco más adelante, sería muy complicado modificar el modo de operar. Si algo se encuentra fuera de la norma, la Institución perdería la certificación ISO y perdiendo esto se vendrían los cuestionamientos del Consejo Directivo y de la sociedad”.

Laborín deja Nafinsa a finales de 2008 y el control del banco pasa a manos de Héctor Rangel Domene, quien al igual que Laborín, es un banquero de carrera y no un político como la mayoría de los Directores Generales que precedieron a Laborín. Rangel Domene se enfoca durante los cuatro años que dirige al banco a mantener la inercia que consiguió el equipo de Laborín y no propone ningún cambio substancial durante su gestión.

De acuerdo con la aseveración de Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010), que sostiene que “La correlación de mejora organizacional con el cambio cultural se debe al hecho de que cuando los valores, orientaciones, definiciones y objetivos permanecen constantes -incluso se si cambian los procesos y estrategias- las organizaciones regresan

pronto al status quo”, encuentro que no obstante los esfuerzos emprendidos por la administración de Mario Laborín, en la Institución prevalecen prácticas del pasado que deben modificarse si se requiere transformar la cultura organizacional de Nafinsa.

Con el cambio de gobierno acaecido en 2012, una nueva administración llega al frente del banco encabezado por el Dr. Jacques Rogozinski.

Las Reformas estructurales impulsadas por el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto hacen replantear el funcionamiento del sistema financiero mexicano y con ello el funcionamiento del banco, lo que implica a su vez un nuevo cambio cultural que propondremos y estudiaremos más adelante al plantear una hipótesis y comprobarla a través de la metodología sugerida por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010).

Cabe señalar el dato que se aportó anteriormente con relación a que cerca del 50% del personal activo de Nafinsa se incorporó entre los años ochenta y noventa y defienden aún la cultura de clan, al mismo tiempo que al igual que el resto del personal, conocen y practican elementos de una cultura de control de acuerdo con la teoría de Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010).

Es importante tener en cuenta estos hallazgos de manera que se consideren en la formulación de la estrategia de cambio de cultura que revisaremos más adelante.

Un punto clave a tomar en consideración es que Nafinsa cubre nichos de mercado no atendidos por la banca privada, por tanto tiene poca o nula competencia en sus negocios, lo que resulta en baja presión por el logro de objetivos y que el cumplimiento de los mismos muchas veces sea negociable.

El presente de Nafinsa y sus principales retos a futuro

Nafinsa es hoy un banco de desarrollo al servicio de las micro, pequeñas y medianas empresas de México. Su razón de ser es fomentar el desarrollo de actividades y sectores específicos de interés público que no son atendidos por el resto de los bancos.

El mandato de la banca de desarrollo que será impulsado por la Reforma Financiera que presentó el Presidente de México, permitirá mayor flexibilidad y nuevos retos a Nafinsa, para que con nuevos instrumentos de banca de desarrollo, ayude a México a lograr un mayor crecimiento económico en los años por venir.

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (PRONAFIDE) establecen estrategias claras en términos de productividad a nivel país. En este sentido, Nafinsa debe tener un papel relevante para incrementar la productividad de las empresas mexicanas.

La adecuada postura macroeconómica y la determinación de instrumentar reformas estructurales preparan a la economía mexicana para alcanzar mayores tasas de crecimiento.

Todo lo anterior exige la evolución del modelo de gestión de Nafinsa hacia uno que equilibre impacto económico y sustentabilidad financiera.

En este contexto, el plan estratégico deberá establecer claramente la orientación de la Institución y complementarse con la implantación y mejora de herramientas de gestión que lo apoyen.

Misión y Visión de Nafinsa

La comprensión de la filosofía institucional da un acercamiento más preciso a la esencia que da vida a la cultura de Nafinsa.

La misión de Nafinsa consiste en “promover el acceso permanente de las MIPYMES a los servicios formales de banca y crédito, a través de financiamiento, capacitación y asistencia técnica; impulsar el desarrollo de proyectos sustentables y estratégicos, así como promover el desarrollo del mercado de valores y fungir como Agente Financiero del Gobierno Federal, con el fin de contribuir al crecimiento regional homogéneo y a la creación de empleos en el país”.

La visión proyecta el futuro de la institución como “Ser el principal impulsor de desarrollo del micro, pequeño y mediana empresa, a través de innovación y calidad, con gente comprometida y guiada por valores compartidos”.

La misión de Nafinsa define los objetivos que se dan a conocer cada año a las direcciones de área que componen la estructura organizacional. La visión es una guía para la toma de decisiones de largo plazo que indica el camino a seguir para construir con el paso de los años la institución que México requiere para fomentar el desarrollo.

Aspectos manifiestos y encubiertos de la cultura organizacional

Las personas que laboran en la Institución son mujeres y hombres capaces de contribuir al desarrollo del país con altos estándares éticos, en un ambiente propicio para expresar su opinión libremente, aportando su creatividad y con condiciones proporcionadas por la Institución para mantenerse motivados a contribuir al desarrollo de México.

El perfil profesional promedio del personal de Nafinsa es el de ejecutivos bancarios con preparación profesional, fundamentalmente financiera y de especialidades como economía, matemáticas, actuaría y derecho.

De 951 empleados, 827 cuentan con licenciatura terminada, es decir el 87%. De estos 827, 345, que equivalen al 36% del total cuentan con estudios de maestría, mientras otros 22 están en el proceso de estudiarla y hay 8 personas con Doctorado.

Con relación al tema de desarrollo de talento, la misión es la base de delinear el mapeo de competencias bajo el cual se evalúa el desempeño del personal.

De acuerdo con lo anterior, se diseñó en 2008 un mapeo de competencias que considera tanto la misión y visión institucional y los principios administrativos que dan sustento a la misma.

Con base en esta definición de principios administrativos, se tiene claro lo que la Institución requiere como competencias a desarrollar en su capital humano de manera que

a través del mismo sea posible conseguir los resultados que se han establecido para Nafinsa.

Lo anterior se describe en el cuadro 1 que se muestra a continuación:

Cuadro 1. Mapeo de competencias vigente en Nafinsa.

	10 principios	18 competencias
Principios Administrativos	Orientación al Cliente	Orientación al Cliente
	Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo
	Calidad en el Servicio	Orientación a la Calidad
	Orientación a resultados	Orientación a Resultados
	Comunicación abierta	Promoción
	Reconocimiento a logros	Comunicación
	Liderazgo Institucional	Relaciones Interpersonales
	Innovación y mejora continua	Negociación
	Sentido de urgencia	Liderazgo
	Responsabilidades Claras	Aplicación tecnológica
Código Ética	Código de Ética	Análisis de Problemas
		Aplicación Técnica
		Planeación
		Trabajo bajo presión
		Toma de decisiones
		Organización
		Compromiso
		Conducta Ética

Fuente: Presentación elaborada por Miguel Ángel Frau Macías para el Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional de Nacional Financiera.

A manera de ejemplo, es posible ver estos principios administrativos desplegados cuando Nafinsa es requerida por el Gobierno Federal para atender a través del otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) afectadas por desastres naturales.

Así mismo, es importante considerar que en Nafinsa existen dos grupos de personal De acuerdo con los niveles de responsabilidad existentes. El primer grupo es el de trabajadores de base, quienes pueden sindicalizarse y que representa el 48% del total del personal.

Los trabajadores de base reciben anualmente un incremento salarial general y otro por méritos que se define con el resultado de la evaluación del desempeño.

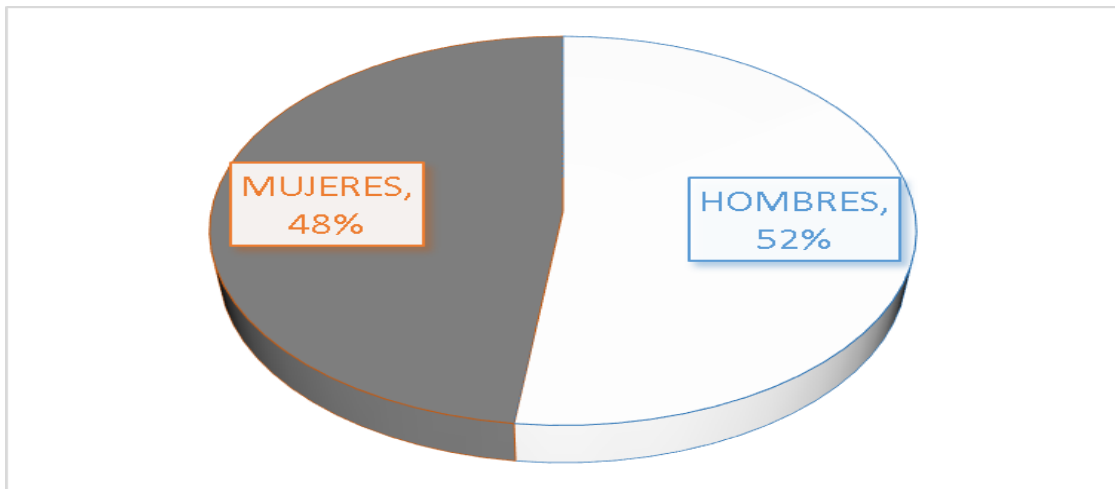
Para progresar profesionalmente, la cobertura de vacantes para este grupo se sujeta al proceso escalafonario donde el Sindicato tiene una fuerte influencia en las decisiones de a quién se promueve; generalmente las plazas se concursan y se define al ganador mediante el resultado de un examen teórico.

El 52% restante es el grupo que va de subgerentes al Director General, conocido como funcionarios.

Los funcionarios no han recibido un incremento salarial general desde el año 2003, y es por esta razón que los niveles de subdirector, director y director general adjunto han quedado atrás con respecto al mercado salarial del sector financiero; no así los niveles de gerente y subgerente que aún conservan ventaja competitiva al compararse su compensación con la de puestos similares en otros bancos.

Esto último tiene como consecuencia que no sea sencillo para un gerente buscar un empleo nuevo donde pueda enriquecer sus conocimientos; el nivel salarial complica la búsqueda de una nueva oportunidad fuera de Nafinsa, además de que existen incentivos para acumular antigüedad como lo son los planes de pensiones generosos que hacen pensar dos veces a cualquier persona que labora en la Institución y que desea cambiar de empleo.

Gráfico 1. Datos demográficos



Fuente: Presentación elaborada por Miguel Ángel Frau Macías para el Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional de Nacional Financiera.

El gráfico 1 muestra el equilibrio que existe en cuanto a distribución del capital humano por género. Otros datos relevantes para el análisis son los siguientes:

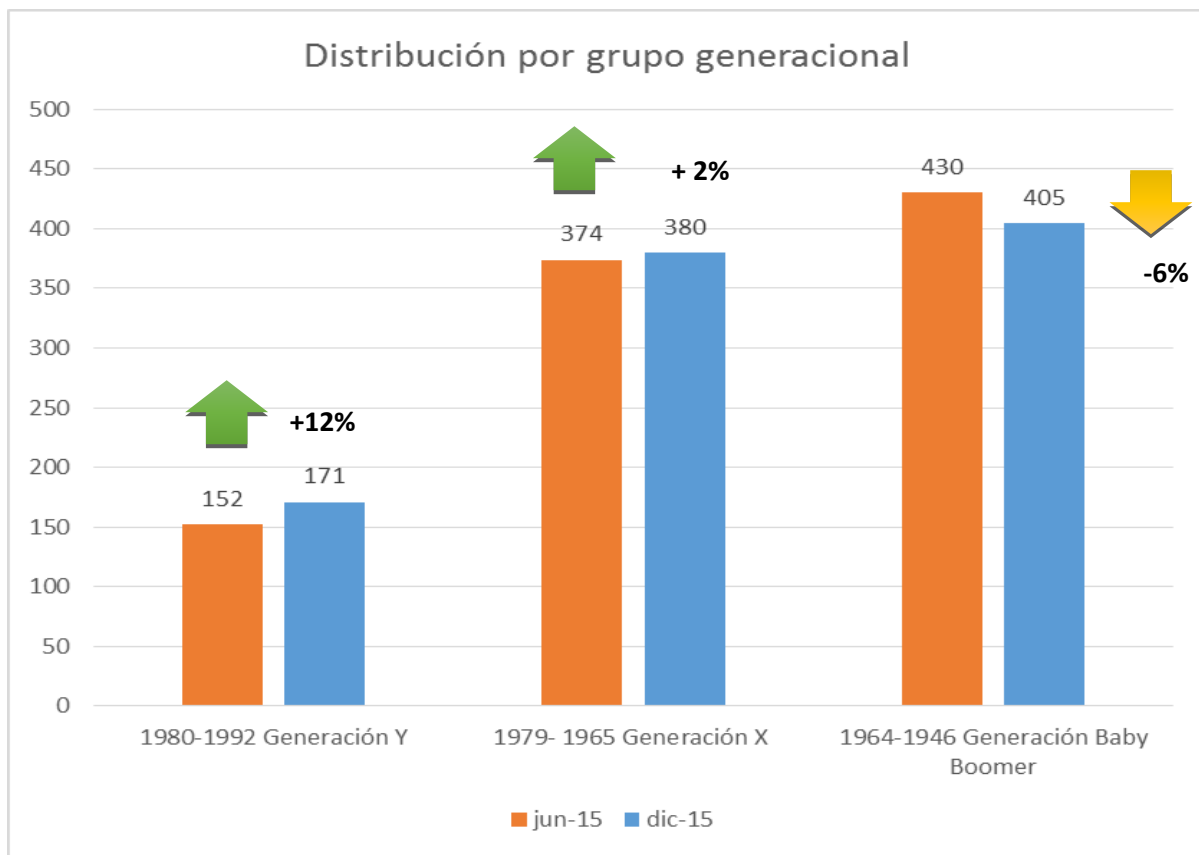
- Edad Promedio: 45 años
- Antigüedad promedio: 15 años
- Rotación total año 2015 8%
- Rotación voluntaria 2015 2.2%
- Rotación total acumulada a febrero 2015: 2%
- Rotación voluntaria acumulada de enero a marzo 2015: 0.2%

La rotación de personal es baja y como se ha visto se tienen una serie de prestaciones que favorecen una suerte de “culto a la antigüedad” que hace poco común que las personas busquen cambiar de empleo para mejorar sus condiciones de trabajo, muchas veces conformándose con lo que tienen.

Hasta el momento encontramos que Nafinsa es una institución integrada por una proporción equilibrada de hombres y mujeres donde existe igualdad de oportunidades (tres de ocho directores generales adjuntos son mujeres), un alto nivel académico y con una gran parte del personal que rebasa los 40 años de edad y los 15 de antigüedad.

En este orden de ideas, es importante tener en cuenta que en el presente año se dará un cambio en la composición generacional del personal que nos obligará a revisar las prácticas de recursos humanos vigentes.

Gráfico 2. Distribución de la población por grupo generacional



Fuente: Presentación elaborada por Fernando Escalante, Gerente de Desarrollo de Talento de Nafinsa en diciembre de 2015 para la Dirección General Adjunta de Administración de Nafinsa.

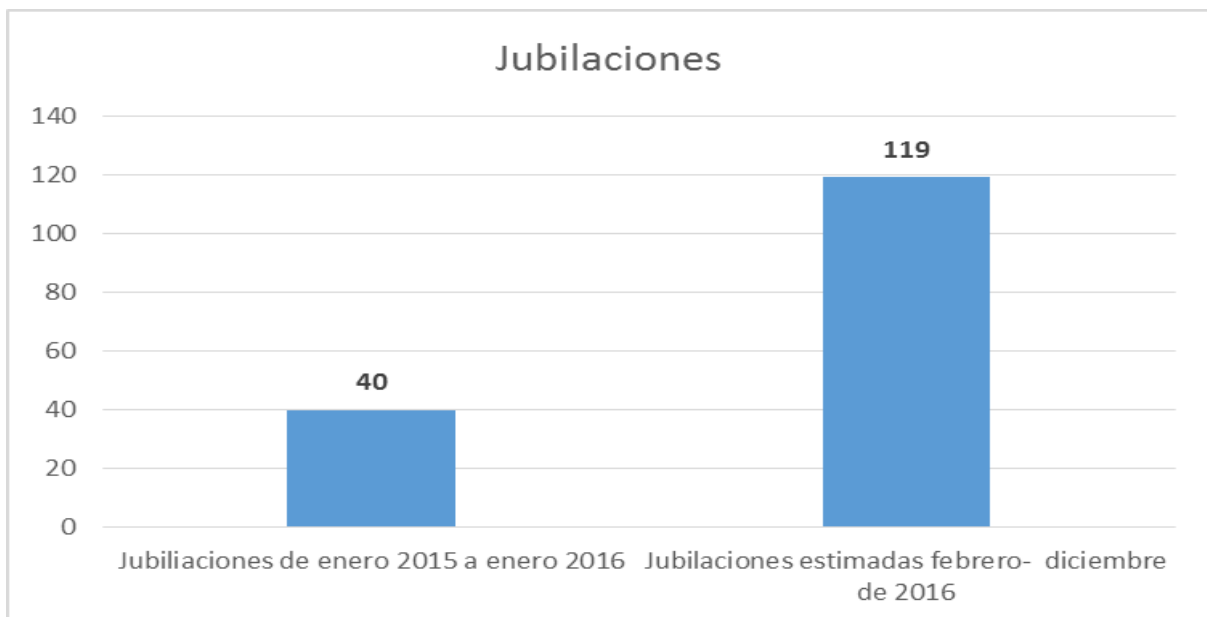
Como puede apreciarse en el gráfico dos, el grupo generacional que presenta un crecimiento más acelerado en cuanto a número de representantes en Nafinsa es la Generación Y; mientras tanto, el grupo denominado “Baby Boomers muestra una tendencia decreciente.

Lo anterior hace necesario entender las necesidades del grupo generacional que proyecta el mayor crecimiento en número de representantes.

De acuerdo con Mireia de las Heras y Ángeles Destéfano (2011), en su artículo **todo sobre la generación Y**, los integrantes de este grupo generacional “Están dispuestos a trabajar duro, pero eso no significa que quieran dedicar muchas horas al trabajo, ni que acepten estar en un lugar fijo, quieren trabajar por proyectos, porque saben cómo interactuar con los agentes cruciales de modo remoto.”

Así mismo, la tendencia en el número de jubilaciones programadas para el 2016 crece con relación a las que se presentaron durante 2015.

Gráfico 3. Tendencia en las jubilaciones programadas en Nafinsa.



Fuente: Fernando Escalante, Gerente de Desarrollo de Talento de Nafinsa.

De acuerdo con los gráficos dos y tres, el cambio generacional se dará de forma acelerada durante 2016 y hace ineludible la revisión de algunas prácticas que han funcionado con la población hasta el 2015 y que dejarán de ser útiles con las nuevas generaciones.

Para De las Heras, Mireia y Destéfano, Ángel (2011), “la Generación de los Baby Boomers soñaba con contratos por tiempos indefinidos buscando permanecer mucho tiempo en las empresas y los esquemas de jubilación resultaban atractivos por los planes de vida y carrera que les ofrecían a sus empleados dentro de la empresa en la que laboraban”.

La Generación Y no busca esto, por lo contrario, éstos jóvenes tienen muy claro que todo cambia en poco tiempo y que de ellos depende su trayectoria vital, “están dispuestos a dar mucho, pero esperan de la empresa determinadas cosas que más vale que sus jefes, de otras generaciones, las conozcan si quieren conservarlos” De las Heras, Mireia y Destéfano, Ángel (2011).

Es importante considerar este cambio en la composición de la población dado que con la salida de varios miembros de un grupo generacional que comparte creencias manifiestas y encubiertas como el “culto a la antigüedad”, la idea de ser un “clan” que ellos mismos denominan “los nafinsos”; el cambio de cultura puede facilitarse con nuevos miembros a quienes se les debe seleccionar por su compatibilidad con la cultura deseada y que no aprenderán los patrones que caerán es desuso.

Si atendemos a estos hechos manifiestos de la cultura organizacional, es posible determinar que si bien la población de la Institución cuenta con niveles altos de instrucción, se aprecia una tendencia a minimizar los problemas o a ocultarlos.

Esto último puede entenderse al leer los comentarios abiertos en las encuestas de clima laboral y al escuchar las aseveraciones que hacen los directores de área, en particular, los que acumulan mayor antigüedad, en el sentido de que la evaluación del desempeño es para ellos un mecanismo para motivar, más que para dar retroalimentación necesaria al personal para mejorar sus competencias y resultados.

En conclusión el cambio de cultura es inevitable dada la importancia que adquiere la innovación para desarrollar nuevos productos y agilizar procesos en el contexto que demanda la Reforma Financiera; además del cambio generacional que durante 2016 se gestará y que tendrá como consecuencia que el grupo denominado “Y” sea el predominante a partir de ese año.

De esta forma se necesita acelerar el desarrollo de un nuevo enfoque para manejar el capital humano, que dirija la atención a establecer programas de reconocimiento por méritos a los logros e innovaciones, más que el reconocimiento por acumular antigüedad que prevaleció en años pasados.

Más adelante conoceremos la visión que el Director General ha dado a conocer a los medios de comunicación. Esto reforzará mi aseveración con relación a que un cambio cultural es ineludible.

NECESIDAD DE IMPULSAR CAMBIO CULTURAL

Visión compartida por el Dr. Jacques Rogozinski

Durante la semana del 1 al 4 de abril de 2014, el Dr. Jacques Rogozinski concedió diversas entrevistas a los medios de comunicación donde reveló cambios que considera necesarios poner en marcha para hacer funcionar la nueva estrategia de Nafinsa.

En una entrevista concedida a Maricarmen Cortés en el programa de radio “Fórmula Financiera” transmitido el 3 de abril de 2014, Rogozinski afirmó que “la banca de desarrollo debe retomar su función, obviamente que lo haga con prudencia porque la idea no es nada más llegar y empezar a soltar recursos, sino que se haga en forma ordenada, con prudencia, pero definitivamente apoyemos, a través de la banca comercial, a que exista más acceso al crédito y que sea más barato”.

Al analizar esta declaración, encontramos que se tiene en cuenta la necesidad apremiante para el país de que la banca de desarrollo preste más dinero, sin perder la responsabilidad por el manejo eficiente de los recursos que fue uno de los factores que orillaron a Nafinsa a la quiebra a finales de la última década del siglo XX.

En este mismo espacio, complementó su declaración al sostener que “También, obviamente, nos da a nosotros, a la banca de desarrollo, que teníamos cadenas por todos lados, mayor flexibilidad, porque a partir de que entra en función esta nueva reforma, las nuevas leyes, el Consejo de Administración va a tener va a tener muchísimo más injerencia, va a haber una toma de decisiones que va a parecer más a un sector privado”.

Aquí encontramos que la percepción que Rogozinski tiene con relación a la forma de operar la banca de desarrollo, es la de enfrentar obstáculos normativos y restricciones para dar el crédito que con la Reforma Financiera deberán cambiar y facilitar el proceso de otorgamiento de crédito, sin menoscabo del manejo responsable de los recursos.

Rogozinski asegura en esta entrevista que “tenemos que encontrar nuevos tipos de instrumentos, los instrumentos que estamos buscando son: cómo apoyar, en el caso de Nafinsa, a la pyme para que tenga más acceso al movimiento económico del país”.

Esta declaración hace evidente la necesidad de contar con nuevos productos que permitan mejorar el otorgamiento de apoyos a las mipymes. Esta idea es recurrente en las declaraciones que hace como por ejemplo al periódico “El Universal” el día 1 de abril “En esta tarea (se refiere a cambios en la actual administración) Nafin ha buscado la innovación de productos para beneficiar a las empresas, como es el caso de las subastas diferenciadas de garantías”.

Rogozinski habla de nuevo de innovación esta entrevista al describir un nuevo fondo de inversión denominado “Midas” que tendrá como objetivo ayudar a las pequeñas empresas a colocarse en la Bolsa Mexicana de Valores.

Los temas recurrentes en los discursos de Rogozinski son innovación en productos, simplificación de las normas y crecimiento de la derrama de crédito sin descuidar la recuperación eficiente de los recursos.

De acuerdo con Schein, Edgar (2010) es importante tener conciencia de cómo la cultura puede obstaculizar o facilitar la implantación de cambios necesarios en los procesos de negocio.

Schein señala que “La cultura es creada, difundida, modelada y finalmente manipulada por los líderes. Al mismo tiempo, al alcanzar la madurez de los grupos de trabajo, la cultura funciona como un pegamento que estabiliza y aporta estructura y significado a los miembros que la viven y la integran”.

Por tanto, es importante que en este momento histórico para Nafinsa se tenga en cuenta la importancia de tener conciencia de los elementos de la cultura actual y lo que se tiene que cambiar, conservar, fortalecer y dejar de hacer, de manera que los retos que se plantean sean entendidos, compartidos y alcanzables por la organización en su conjunto.

“Liderazgo y cultura son las dos caras de una misma moneda” Schein, Edgar (2011). Esto quiere decir que para impulsar la cultura de innovación es necesario trabajar con los líderes para que comprendan lo que se requiere en este contexto y den su soporte para transmitirlo a los equipos de trabajo.

Investigación de la cultura organizacional de Nafinsa a través de la metodología desarrollada por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010)

La herramienta de diagnóstico propuesta por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010) se basa en la conclusión que hacen estos autores en el sentido de que cambiar una cultura implica conocer por lo menos seis elementos generales que la conforman para determinar que se debe cambiar, conservar, fortalecer y dejar de hacer.

Proponen una metodología que parte de los resultados de una encuesta aplicada y discutida con miembros clave en la organización.

A través de un sistema en línea preparamos la encuesta diseñada por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn (2010) y que se envió a 80 personas que consideramos representativas de cada uno de los grupos que representan diferentes momentos en la formación de la cultura actual de la institución.

La encuesta fue contestada en noviembre de 2014 por 59 personas de diferentes niveles y fechas de ingreso a la institución, con la finalidad de encontrar diferencias y similitudes en su percepción de la cultura actual y la cultura deseada para ser efectivos como organización ante los cambios que la Dirección General promueve.

Los resultados son comparados con la finalidad de establecer un análisis propuesta de lo que se requiere hacer. Estos son los resultados de la encuesta:

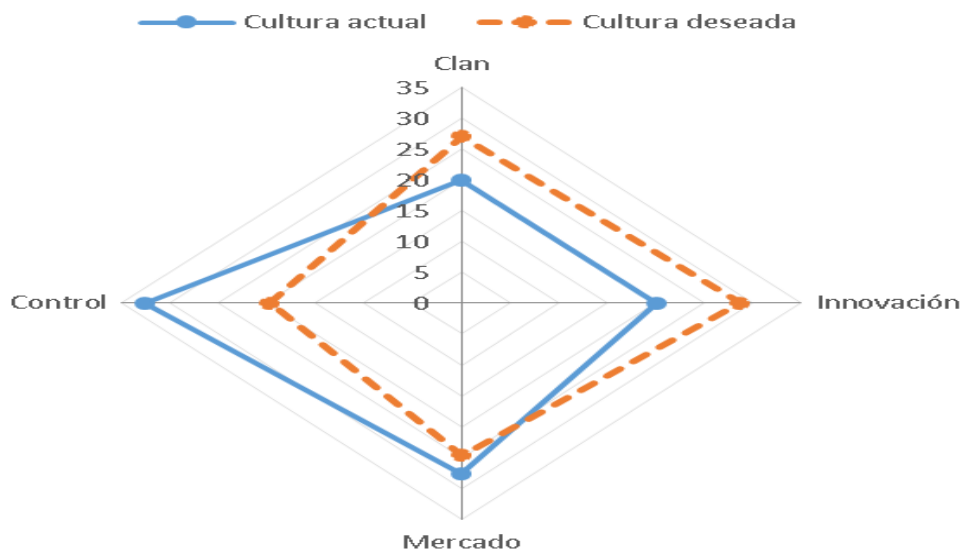
Cuadro 2. Resultados generales de encuesta de Cultura Organizacional

Rango de antigüedad en la Institución		
Opciones de respuesta	Porcentaje de Respuestas	Conteo de respuestas
Ingresé entre 2014 y 2013	13.6%	8
Ingresé entre 2012 y 2008	28.8%	17
Ingresé entre 2007 y 2001	27.1%	16
Ingresé antes del 2001	30.5%	18
Respuestas totales		59

Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura aplicada en 2014 en Nafinsa.

Las opciones de respuesta se plantean para tener información de las percepciones que sobre la cultura tienen diferentes grupos de colaboradores de acuerdo con la época en la que ingresaron a la Institución. Se hace la revisión general y posteriormente una para cada grupo.

Gráfico 4. Diagnóstico de cultura actual de Nafinsa.



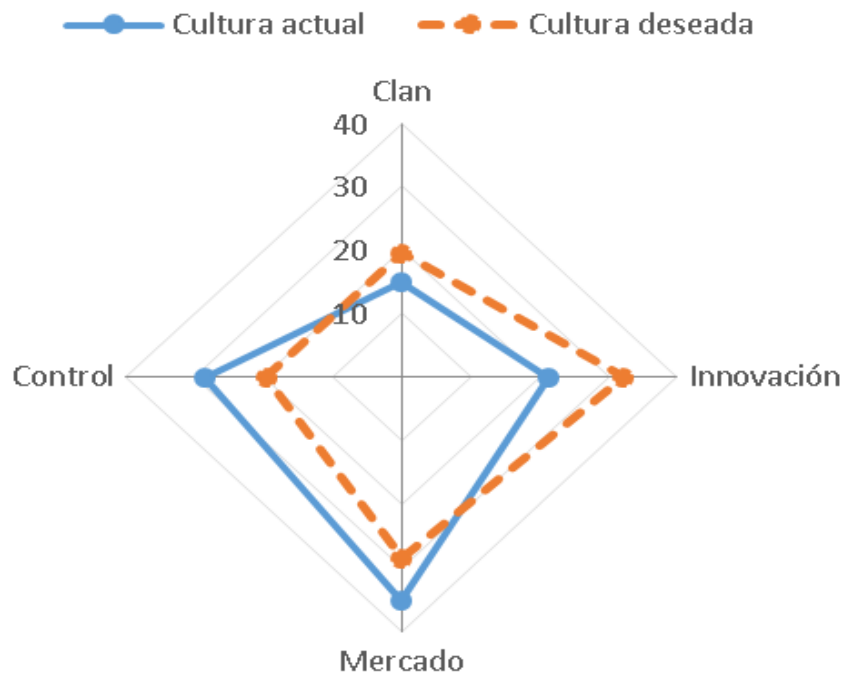
Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura aplicada en 2014 en Nafinsa.

De todas las respuestas recibidas para los seis reactivos vertidas en las 59 encuestas respondidas, encontramos que el personal que participa en el ejercicio percibe la existencia de una cultura de control como la que promovió la administración de Mario Laborín. Así mismo, desean que aspectos propios de las culturas de innovación y clan (en ese orden) sean fortalecidos.

Este primer ejercicio denota que existe relación estrecha entre lo que la Dirección General está buscando y lo que el personal entiende como necesario para empujar un cambio.

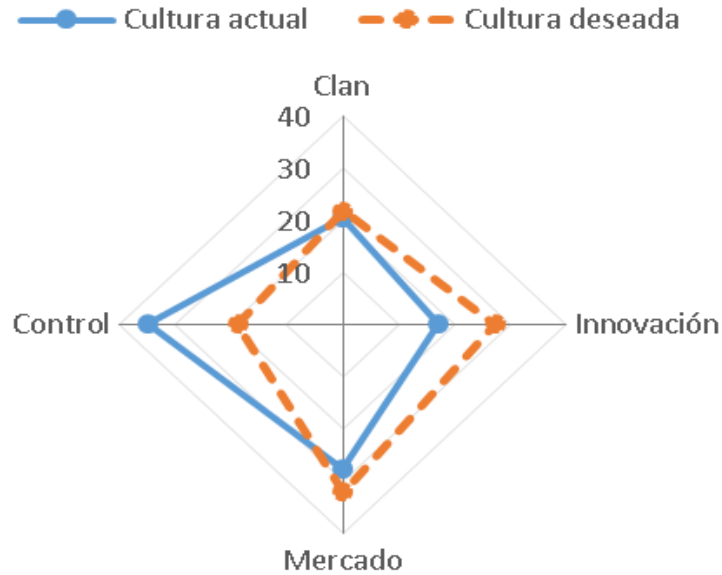
Los gráficos cinco, seis y siete muestran la misma medición realizada con grupos integrados de acuerdo con las fechas de ingreso a la institución, determinados por distintas etapas de conformación de la cultura, de acuerdo con los periodos de gestión de las distintas administraciones que han operado el banco desde el año 2000.

Gráfico 5. Diagnóstico de cultura organizacional para el grupo que ingresó a Nafinsa antes del año 2000 (Periodo anterior al cambio del gobierno en México).



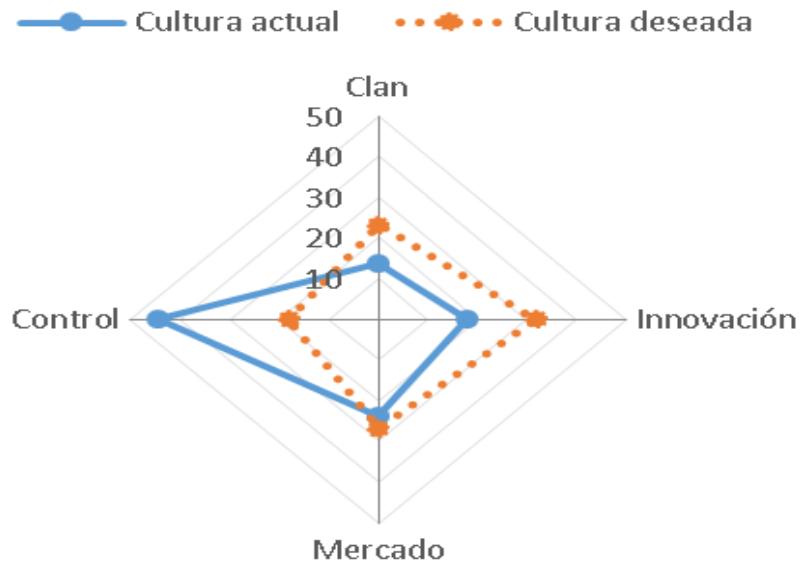
Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura aplicada en 2014 en Nafinsa

Gráfico 6. Diagnóstico de cultura organizacional para el grupo que ingresó a Nafinsa entre los años 2001 y 2012 (Administraciones Laborín/ Rangel)



Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura aplicada en Nafinsa en 2014

Gráfico 7. Diagnóstico de cultura, grupo que ingresó a Nafinsa a partir del 2013



Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura aplicada en Nafinsa en 2014.

De acuerdo con los resultados descritos en los gráficos 5, 6 y 7, en cada grupo encontramos similitudes en cuanto a la forma como se aprecia la cultura organizacional actual y la cultura deseada. Todos coinciden en la necesidad de impulsar una cultura más orientada a la innovación y menos al control.

Con la finalidad de apegarnos a la metodología propuesta por Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010), estos resultados deberán discutirse con el grupo de trabajo que se conforme para dar inicio al proceso de cambio cultural y que más adelante describo.

Para los efectos de este trabajo analizaremos los elementos de la cultura actual que deben reducirse, eliminarse y fortalecerse, lo mismo para los elementos de la cultura deseada.

A continuación presento un cuadro con el análisis de los elementos a reducir, mantener y eliminar como propuesta para comenzar el cambio cultural que se requiere, tomando como base los tipos de cultura que describen Cameron, Kim S. y Quinn, Robert E. (2010) y cuyas evidencias de existencia encuentro en Nafinsa.

Cuadro 3. Análisis cultura manifiesta vs. cultura deseada en Nafinsa

	Cultura Clan	Cultura Innovación	Cultura de Mercado	Cultura de Control
Elementos a Reducir	“Culto a la antigüedad”.	No olvidar que es dependencia de gobierno y siempre estará vigilada en su gestión.	Ambigüedad en los objetivos y falta de seguimiento de indicadores clave.	Eliminar procesos y normas que ya no aportan valor Simplificar procedimientos Reducir reportes Eliminar cultura de la perfección y ocultamiento de errores.

Fortalecer	<p>Promover Trabajo en equipo y logros compartidos.</p> <p>Crear mayores niveles de confianza entre los empleados.</p> <p>Formar a los líderes para mejorar el empoderamiento de las personas para la toma de decisiones.</p>	<p>Fomentar iniciativas que promuevan nuevos productos.</p> <p>Crear programas para fomentar la innovación.</p> <p>Celebrar triunfos y toma de riesgo responsable.</p> <p>Generar cultura de aprendizaje con los errores.</p> <p>Formar al personal en las competencias de innovación.</p>	<p>Enfocarse en objetivos claros</p> <p>Recordar que la sustentabilidad de Nafinsa depende del manejo responsable de los recursos.</p> <p>Fortalecer el espíritu ganador al celebrar pequeñas victorias.</p> <p>Formar al personal en establecimiento de objetivos.</p>	<p>Formar líderes capaces de enfrentar problemas de desempeño</p>
Mantener	<p>Orgullo por pertenecer a la Institución</p> <p>Buenas prácticas de Recursos Humanos como medición de clima laboral y formación de líderes.</p>		<p>Alta productividad y rentabilidad de la institución.</p> <p>Liderazgo, respeto y credibilidad en el sector financiero mexicano.</p>	<p>Normas que previenen el mal uso de los recursos.</p>

Fuente: Encuesta de diagnóstico de cultura organizacional aplicada en Nafinsa en Noviembre de 2014 y experiencia profesional de Miguel Ángel Frau como funcionario de Recursos Humanos en Nafinsa 2007-2014.

He concluido el análisis de la cultura actual y la cultura deseada, ahora haré una revisión de las principales herramientas para la gestión del capital humano que se emplean en la institución y propondremos modificaciones con la finalidad de modernizarlas y utilizarlas como un impulsor de la cultura deseada y como facilitadoras del nuevo modelo de gestión para los Recursos Humanos.

PROPUESTA 1. NUEVO MAPEO DE COMPETENCIAS

Antecedentes

Nafinsa desarrolló en 2008 un mapeo propio de competencias, con base en la filosofía institucional promovida por la administración de Mario Laborín Gómez.

De acuerdo con Kandula y Srinivas (2013), el mapeo de este modelo parte de un acercamiento de arriba hacia abajo donde se estudia a detalle la filosofía, planes estratégicos, principios administrativos y objetivos de la Institución como fundamento.

Este mapeo se ha utilizado desde entonces como base para los procesos de formación y capacitación, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional.

El éxito y buena recepción del mapeo desarrollado por la administración de Mario Laborín es una de las causas por las que no se ha sometido a revisión desde entonces.

Por tal motivo y con base en los cambios a la filosofía y objetivos institucionales dados a conocer en marzo de 2014, presentaré una nueva propuesta con la finalidad de actualizar el mapeo de competencias y que se constituya como un impulsor para la consecución de la filosofía y metas institucionales, así como una herramienta para administrar adecuadamente el desarrollo de los colaboradores.

Fundamento este análisis, tanto en los estudios elaborados por Kandula y Srinivas (2013), como en mi experiencia al colaborar dentro del grupo de trabajo que desarrolló en los años 2007 y 2008 el mapeo de competencias vigente en Nafinsa.

Tomo como punto de arranque el análisis de las limitaciones que Kandula y Srinivas (2013) señalan para el mapeo de competencias. Para cada limitación propongo una propuesta de acción de manera que podamos evitar que representen obstáculos para nuestro fin.

Limitaciones del proceso de mapeo de competencias.

Para Kandula y Srinivas (2013), es muy importante tomar en consideración las limitaciones que se presentan a lo largo de los procesos de mapeo de competencias. A continuación las describo y enuncio:

- Vivir en el Pasado.

Las técnicas tradicionales empleadas en el mapeo de competencias nos indicarán lo que en 2016 requiere el negocio para lograr el mejor desempeño del personal a través de la identificación y desarrollo de las competencias que se definirán; no obstante es importante señalar lo que será necesario en el futuro de manera que este desempeño sea continuo y el modelo no pierda vigencia

Para tal efecto, la propuesta es trabajar con el grupo directivo en la definición de los planes de negocio para los próximos cinco años y que esto se tome como base para el mapeo de competencias que los colaboradores requieren para alcanzar el máximo desempeño.

De esta manera el mapeo que entregaré podrá subsistir el mayor tiempo posible y la inversión en el proyecto será rentable para Nafinsa.

- Diferencias Irreconciliables.

De acuerdo con Kundala y Srivas (2013) los análisis para definir modelos de competencias tienen a enfocarse en el estudio del desempeño de los que presentan mejores resultados en su trabajo. Para realizar un acercamiento más profundo, es necesario ir más allá de estudiar el desempeño de los que destacan.

Por tanto mi propuesta consiste en entrevistar a los directores de cada área para recolectar información adicional que permita contar con detalles completos de lo que se requiere para tener desempeño sobresaliente, sin dejar de lado las observaciones registradas con los que mejor se desempeñan.

De tal forma pretendo no dejar suelto ningún detalle antes de proponer el nuevo mapeo.

- Trabajo Superficial.

Muchos mapeos de competencias fallan por la falta de conocimientos y experiencia de los desarrolladores. Este no fue el caso para Nafinsa en 2008 y para este proyecto en particular mi experiencia previa como colaborador en el desarrollo del mapeo de competencias vigente ayuda a generar un producto profundo y contundente en sus resultados.

- Intentos por clonar personas exitosas.

Contemplaré como base antecedentes de desempeño sobresaliente en la organización, además, integraré al análisis estudios previos de competencias que nos permitan tener un abanico amplio de comportamientos evitando limitarlo a sus colaboradores con evaluación destacada.

De esta manera futuros colaboradores que manifiesten diferencias en estilo con los colaboradores con evaluación destacada actuales, podrán mostrar desempeño sobresaliente sin tener que modificar su estilo actual favoreciendo así la diversidad y creatividad dentro del centro de trabajo.

- Ciclo de vida corto de los mapeos.

Cambios en el negocio, inclusión y modificación de metas, nuevos productos y tecnologías hacen necesario que establezcamos de común acuerdo reuniones anuales con su Comité Directivo para la revisión del mapeo.

Métodos de trabajo para iniciar el proceso de mapeo de competencias

Kandula y Srinivas (2013) proponen tres tipos de acercamiento para empezar el trabajo.

Trabajaré con el método que denominan “de arriba hacia abajo”.

Las razones para dirigir el trabajo bajo este enfoque consisten en que la cultura organizacional de la Institución es muy formal, su proceso de planeación institucional es

muy claro y parte de la definición de las metas para el negocio y la constante revisión de su filosofía institucional.

Nafinsa, al ser una dependencia gubernamental, tiene un mandato con relación a los resultados que debe entregar, mismo que se puede identificar en la misión, visión y principios administrativos; así mismo sus metas deben ser alcanzadas a través de personal calificado cuyo desempeño se mida tanto por objetivos alcanzados, como por el desarrollo de las competencias necesarias.

Con la información clara de su planeación de negocio y filosofía institucional y con el antecedente de que es revisada disciplinadamente cada año, el método que considero resulta más práctico utilizar es el de “arriba hacia abajo” para alinear el mapeo con el proceso de planeación institucional que también se hace de arriba hacia abajo.

Este método se basa en conocer las características necesarias para desempeñar un trabajo, no en identificar las características de una persona que ya lo hace en el presente de forma exitosa. Esto ayudará a una mejor descripción de lo que se necesita a futuro, considerando a su vez la apertura a la diversidad que el negocio requiere.

El mapeo resultante será único y a la medida de Nafinsa por lo que evitaré utilizar modelos genéricos que pueden ser exitosos en otras organizaciones y que no se ajustan a requerimientos específicos que tiene la Institución por su naturaleza única de ser dependencia de gobierno y banco al mismo tiempo, con personal altamente especializado cuyo perfil no es común en el mercado financiero.

Venta y convencimiento de la alta dirección para actualizar el mapeo

En este punto es fundamental el compromiso por parte del Director de Recursos Humanos y Calidad de Nafinsa con relación a involucrar a la alta dirección de la Institución en el proyecto.

De acuerdo con el Artículo 35 de la Ley Orgánica de Nafinsa, la Institución cuenta con un Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional conformado por expertos en la

materia, en banca de desarrollo y tomadores de decisión en las dependencias a las cuales rinde cuentas:

Tres representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; el Subsecretario de Egresos, el Subsecretario de Hacienda y Crédito Público y el Titular de la Unidad de Banca de Desarrollo;

Una persona designada por el Consejo Directivo, que por sus conocimientos y desarrollo profesional, tenga amplia experiencia en el área de recursos humanos;

Un miembro del Consejo Directivo que tenga el carácter de independiente;

El Director General de la Sociedad, y un representante de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con voz, pero sin voto”.

Fuente: Ley Orgánica de Nafinsa. Última reforma publicada DOF 10-01-2014.

Para el proyecto es crucial la aceptación por parte del Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional. Por tanto debemos elaborar una presentación concisa, basada en la filosofía, objetivos y principios administrativos de la Institución como punto de partida para definir un mapeo de competencias que abarque los alcances y finalidad del proyecto como herramienta para impulsar una cultura de innovación y consecución de metas que tenga en cuenta el desarrollo permanente del personal que trabaja por lograrlas.

Esta presentación tendrá como objetivo generar conciencia en el Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional para generar la aprobación del proyecto.

Una vez obtenida la aprobación del Comité de Recursos Humanos y Desarrollo Institucional, obtendremos la aprobación de la alta dirección en una segunda presentación

a los Directores Generales Adjuntos (DGA) donde conseguiremos a los patrocinadores para el proyecto.

Finalmente elaboraremos una segunda versión de la presentación que utilizaremos en las reuniones con los directores de área para crear conciencia e informar adecuadamente los alcances del proyecto y lo que se espera de los líderes de cada área.

Como patrocinadores del proyecto necesitamos el apoyo del Director General de la Institución, el Director General Adjunto de Administración y por lo menos de dos Directores Generales Adjuntos que son líderes de opinión dentro del Grupo Directivo: DGA de Crédito y DGA de Fomento.

En este punto es fundamental que el Director General incluya como parte de los objetivos para el año 2016, la aplicación del modelo desarrollado por el área de Recursos Humanos en los procesos de gestión del personal a su cargo, (evaluación del desempeño, selección y reclutamiento, capacitación, formación y desarrollo de talento).

Sustento la necesidad de actualizar el mapeo de competencias y hacer un relanzamiento del mismo en lo que Kandula y Srinivas (2013) sostienen con relación a que “el mapeo de competencias alineado a los objetivos es una excelente herramienta para mejorar el manejo de los recursos humanos de la organización y que ayuda a alcanzar los objetivos”.

Con la finalidad de convencer al Comité Directivo de Nacional Financiera, describiremos en nuestra presentación los beneficios de contar con un modelo actualizado y en constante actualización son:

- Permite definir criterios para la selección asertiva del personal, de acuerdo con necesidades reales del negocio con base en las competencias necesarias en el personal de nuevo ingreso para tener una curva de aprendizaje rápida.

- Da una perspectiva precisa para definir las necesidades y planes de formación y capacitación dirigidos a mejorar el desempeño de los colaboradores para el beneficio del negocio.
- Es una de las guías de que se pueden disponer para definir tanto el proceso de evaluación del desempeño como el de pago de incentivos.

Esta misma presentación incluirá citas como la siguiente: De acuerdo con Kandula y Srinivas (2013) “El Mapeo de competencias puede ser aplicado como el fundamento de las prácticas de Recursos Humanos para obtener mejores resultados de negocio”.

Dado que el mapeo de competencias se hará tomando en cuenta la misión, visión y principios administrativos, tendremos un mapeo preciso de los comportamientos, habilidades y atributos necesarios para desempeñar con éxito cada puesto en la organización (sintetizado en competencias y comportamientos esperados).

Definimos como desempeño exitoso a aquel que obtiene los resultados esperados de acuerdo con objetivos definidos.

Problemas de recursos humanos que resolverá el nuevo mapeo de competencias

De acuerdo con indicadores e información al cierre del año 2015, los problemas a resolver en el manejo de los Recursos Humanos en la Institución son:

La Necesidad de definir un modelo de compensación variable que reconozca al personal cuyas aportaciones impacten los resultados del negocio.

El rediseño del mapeo de competencias permitirá identificar el desarrollo de las competencias necesarias para tener éxito. Con base en las evidencias que da la evaluación del desempeño, las personas que han desarrollado estas competencias podrán

alcanzar los objetivos institucionales y obtener reconocimiento a través de incentivos tanto económicos como de otra índole.

El mapeo actual de competencias no considera la innovación, que es necesaria de acuerdo con el discurso del Director General, quien ha expresado en las diversas reuniones institucionales; en particular durante la celebrada el 1 diciembre de 2014, y en entrevista con Maricarmen Cortés, en abril del mismo año, en el programa de radio “Fórmula Financiera”, que el banco necesita no solo diseñar productos innovadores para apoyar la economía; necesita mejorar sus procesos internos para dar mejor respuesta al mercado.

En este orden de ideas existe un problema respecto a la necesidad de ajustar los criterios de selección de personal a un mapeo de competencias que permita identificar en los candidatos la posesión de conocimientos, habilidades y características personales que se requieren tanto en los puestos como a nivel institucional de manera que sea posible acelerar las curvas de aprendizaje y mejorar el desempeño de los procesos internos.

Lo anterior es necesario dado el cambio drástico que acontece desde junio de 2015 en cuanto a relevo generacional y la intensidad, profundidad y velocidad con la que el reclutamiento y selección de personal requerirá actuar.

En síntesis, la institución que actualmente cuenta con una plantilla de 950 colaboradores, durante 2015 registró 40 bajas por personas que alcanzaron la edad y antigüedad para jubilarse (30 antigüedad y 60 edad). Esto equivale al 4.2% de la plantilla total y al 32% de la platilla directiva.

Estos puestos se están cubriendo en un 70% con personas que acumulan un promedio de edad de 28 años.

Por tanto la renovación generacional plantea un reto para las áreas de Desarrollo de Talento y Reclutamiento y Selección que hace necesario definir con claridad las competencias a buscar y desarrollar.

Este mapeo será una herramienta más para fortalecer la retención de conocimiento y desarrollo de nuevo talento.

Para este problema en particular, contar con un mapeo correcto de competencias ayudará a definir los objetivos de los programas de capacitación, el sentido de los programas de formación y la identificación del personal que requiera desarrollar una competencia necesaria para mejorar su desempeño en el mediano plazo y formarse en el largo plazo tomando en cuenta el nivel de desarrollo de competencia a alcanzar para tener éxito en nuevas responsabilidades.

Otro problema que el modelo ayudará a solventar es la objetividad de la evaluación del desempeño.

En los procesos de evaluación del desempeño de los años 2014 y 2015 encontramos que la curva de desempeño se carga en un 60% y 64% respectivamente al desempeño sobresaliente.

Para corregir esta tendencia, la actualización el mapeo de competencias brindará nuevos parámetros para evaluar que ayudarán a normalizar de nuevo la curva y permitirán contar con información objetiva para reconocer, desarrollar y mejorar el desempeño del personal.

El nuevo mapeo de competencias es uno de los factores más importantes para enriquecer el nuevo modelo de compensación variable ya que permite identificar al personal con las competencias más desarrolladas para lograr los objetivos y retenerlo a través de diferentes esquemas.

La Institución contará con datos más precisos e información objetiva para facilitar la toma de decisiones de promoción y las estrategias para la mejora del desempeño.

Los líderes de las áreas contarán con una herramienta actualizada y clara para conocer mejor las capacidades de sus colaboradores y la forma en cómo pueden potencializarlas para que incrementen la contribución a los resultados del negocio.

Posibles problemas para la implantación del nuevo mapeo y soluciones

- Resistencia al cambio por parte del personal.

Para manejar lo anterior se proponen capacitaciones donde detectaremos a aquellas personas que se resisten al cambio y a quienes dedicaremos tiempo adicional para escuchar sus inquietudes y generar compromisos con ellos de manera que ganen confianza y se vuelvan patrocinadores del proyecto.

- Resistencia de algunos directivos.

En particular, los directivos con especialización financiera y que ponen énfasis en competencias técnicas, desdeñando aquellas que consideran “blandas”. En este punto el cabildeo previo es fundamental.

- Cohesión y visión dispersa dentro del grupo directivo.

Es de vital importancia hacerse del apoyo de los líderes de opinión, que son el Director General y los DGA e Crédito y Fomento y asegurarse que entienden perfectamente el proyecto y comparten los alcances.

Así mismo debe hacerse un cabildeo previo tanto con los consejeros, como con el Director General y los DGA.

Población que se considera para realizar el estudio

Las funciones en Nafinsa pueden clasificarse en primera instancia de acuerdo con la metodología proporcionada por Hay Group:

- A. Puestos de Negocio
- B. Puestos técnicos
- C. Puestos de apoyo administrativo.

Así mismo, la clasificación de puestos dentro del banco se compone por cinco familias de acuerdo con el nivel de responsabilidad que desempeñan.

Para el arranque del proyecto, la población que se tendrá en cuenta como meta se define en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Muestra de personas participantes en el estudio para definir mapeo

Nivel/ Familia	Negocio	Técnicos	Apoyo
1.DGA	1	1	1
2. Director	3	3	3
3. Subdirector	8	8	8
4. Gerente y SG	10	10	10
5. Empleado	10	10	10

Fuente: Bases de datos de personal de la Dirección de Recursos Humanos y Calidad de Nafinsa 2014 y propuesta de trabajo presentada por Miguel Ángel Frau Macías 2016.

Al tomar en consideración la población de personas en cada nivel y especialidad, esta distribución es la adecuada para obtener información que permita construir un mapeo preciso.

De acuerdo con la metodología propuesta por Kandula y Srinivas. (2013) es ideal que algún gerente de recursos humanos que conozca la cultura de la Institución a fondo tome el proyecto como una de sus responsabilidades de tiempo completo. Lo anterior para la operación y trabajo logístico de acuerdo con el calendario.

A lo largo del proyecto muchos asuntos relativos al manejo de los recursos humanos saldrán a la luz, lo que ayuda a su vez a sustentar la idoneidad de que alguien que se encarga de estos asuntos tome el proyecto.

Además y como responsable principal, el Director de Recursos Humanos y Calidad de Nafinsa deberá asumir el rol de impulsor principal y facilitar al gerente de recursos humanos que elijan el sorteo de obstáculos y la apertura de puertas con la alta dirección de la Institución.

Mi sugerencia es que el Gerente de Desarrollo de Talento con el apoyo de su equipo de trabajo sea quien opere la logística y trabajo de día a día con el proyecto, supervisado por el Director de Recursos Humanos y Calidad.

Rol de la alta dirección

El Comité Directivo de Nafinsa (Director General y DGAS) debe asumir el rol de supervisor, impulsor, revisor y de aprobación del mapeo producto del proyecto.

Se identifican con claridad los momentos de su participación en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Intervenciones sugeridas para el desarrollo del mapeo de competencias

Fase	Tipo de Intervención necesaria
Venta del proyecto	Aprobación, solicitudes específicas para el proyecto
Arranque del proyecto	Aportar recursos necesarios
	Informar y concientizar a sus directores la importancia de su colaboración
Durante el proyecto	Facilitar la disponibilidad de las personas que participarán en el focus group y en el estudio.
	Proporcionar Inputs
	Promover entre sus colaboradores el proyecto
Antes del cierre del proyecto	Revisar el producto preliminar, solicitar cambios y aprobar la versión definitiva
Después de terminado el proyecto	Definir como un objetivo a evaluar en sus directores para 2016, el nivel de utilización de las herramientas bajo el mapeo (indicadores de evaluaciones de desempeño cerradas, cumplimiento con curva de desempeño calibrada)

Fuente: Propuesta de Miguel Ángel Frau Macías, 2016.

Estrategia para generar conciencia de la importancia del proyecto a toda la organización

De acuerdo con Schein, Edgar (2010), los líderes en la organización son quienes deben ser portavoces e impulsores de las iniciativas de cambio; trabajar con los líderes es un factor determinante para conseguir éxito en los proyectos que se establecen para mejorar el negocio.

La estrategia de comunicación contempla mensajes por medios institucionales, materiales gráficos y mensajes presenciales con sesiones de preguntas y respuestas.

Con base en lo anterior, nuestra estrategia de comunicación cuenta con diferentes fases y actores y requiere distintos recursos que se describen en la siguiente tabla:

Cuadro 6. Plan de Comunicación del proyecto de mapeo de competencias

Mensaje	Recurso requerido	Tiempo
Primera difusión del proyecto	Comunicación a la Institución Correo informativo y reportaje en revista.	1 semana
Kick Off	Reunión Institucional con presencia del Comité Directivo. Asisten todos los colaboradores	1 día
Arranque focus group	Correo a toda la Institución	1 día
Comunicar avance	Correo a toda la Institución	1 día
Comunicación del nuevo mapeo	Correo a toda la Institución Carteles y folletos	1 día
Capacitación a colaboradores	2 horas de Auditorio Institucional para 2 sesiones informativas de asistencia obligatoria	1 día

Fuente: Propuesta de Miguel Ángel Frau Macías, 2016

El proceso para seleccionar a los miembros del equipo debe contemplar lo siguiente:

Involucrar a los patrocinadores del proyecto y a los líderes de opinión en la selección del equipo.

Una buena parte del equipo de trabajo estará compuesta por personas del área de Recursos Humanos. No obstante es importante seleccionar personas de las distintas áreas que cuenten con el apoyo de sus Directores Generales Adjuntos para contribuir en las distintas etapas del proceso.

Los participantes deben manifestar interés en colaborar y esto debe quedar claro a los patrocinadores y líderes de opinión; las personas que designen contribuirán en un

proyecto que definirá una importante herramienta de apoyo para su desarrollo profesional y el de sus compañeros que además facilitarán la ejecución del negocio y el logro de objetivos para el mismo.

Es necesario contar en este equipo con por lo menos un miembro de cada Dirección General Adjunta. Consideramos un mínimo de diez integrantes total y un máximo de quince.

Cada una de estas personas al estar involucradas con el área de RH en el proceso, comprenderán mejor su finalidad y ayudarán a hacer labor de convencimiento en sus distintas áreas con respecto al valor que genera este esfuerzo.

El grupo directivo puede esperar de este equipo la identificación precisa de las competencias que debe tener en cuenta la organización no solo para la administración de procesos clave de Recursos Humanos, sino también para la detección de necesidades nuevas que tiene el negocio en cuanto a la actuación de los colaboradores siempre con la finalidad de facilitar la consecución de los objetivos.

De acuerdo con la planeación descrita anteriormente, para el mes de diciembre de 2016 se daría a conocer el primer borrador del mapeo de competencias para ser aprobado por el grupo directivo.

Así mismo, buena parte del trabajo administrativo y logístico recae en el personal de la Dirección de Recursos Humanos, razón por la cual no se distraerá más de lo necesario a los miembros del equipo.

Finalmente los integrantes del equipo tendrán un rol de “evangelizadores” o “traductores” de este tema en sus distintas áreas, de manera que tanto directores de área como DGA`s cuenten con alguien distinto a Recursos Humanos y que conozca sus funciones que pueda apoyarlos al momento de necesitarlo, como por ejemplo cuando hacen evaluaciones del desempeño o bien cuando planean la capacitación del año.

Identificación de información clave

- El mapeo aplicará a los 352 puestos que existen dentro de la Institución.
- Para efectos del estudio, seleccionaremos puestos estratégicos para la institución que pueden identificarse en cada una de las cinco familias de puestos existentes de acuerdo con el nivel de responsabilidad.
- Adicionalmente consideraremos para la muestra puestos clasificados por Hay Group como “Negocio, Técnico y Apoyo”.
- Para hacer esta elección consideraremos igual número de puestos altamente visibles por su aportación, como puestos que tienen problemas de rotación o desempeño.

Lo anterior permite contar con una muestra nutrida, representativa y aplicable al resto de los puestos y en algunos casos ayudará a contar con un análisis que explique las causas de mal desempeño, rotación y de esta forma dar solución a esos problemas a través de este estudio, permitiendo con lo anterior ganar credibilidad y apoyo con estos resultados.

Método a utilizar para el mapeo

Mi propuesta es seguir el método descrito por Kundala y Srivas (2013) denominado método flexible para modelar competencias.

De acuerdo con estos autores, el método flexible “reconoce la naturaleza única de los trabajos y la variedad de competencias requeridas para desempeñar las tareas del trabajo en diferentes condiciones y distintas situaciones.”

Utilizar este método proporciona como ventajas:

Contar con una propuesta a la medida de la Institución; no es sencillo encontrar en el mercado de trabajo (sector financiero y gobierno), puestos que sean idénticos a los que existen en Nafinsa, dada su naturaleza de ser un “hibrido” entre dependencia gubernamental y banco.

Por tanto este método dará una aproximación más precisa de lo que se requiere para un mapeo a la medida de las necesidades de la Institución.

La definición de puesto de negocio, apoyo y técnico requerirá de variantes en los comportamientos para contar con mayor precisión de lo que se requiere en cada especialidad.

La metodología a utilizar contempla la aplicación de encuestas para obtener información primaria del estándar de desempeño esperado en cada puesto.

Estas encuestas serán aplicadas a los superiores, subordinados y clientes de los puestos seleccionados para el estudio.

En esta encuesta exploremos las expectativas de resultados y al final consolidamos esta información para definir los criterios de efectividad del desempeño de los puestos seleccionados en la muestra.

Una vez que se han redactado las definiciones de comportamientos que resultan en un desempeño efectivo en cada puesto seleccionado, se definirá lo que en síntesis es un desempeño superior en la operación de cada puesto.

De acuerdo con Kundala y Srinivas (2013), el desempeño superior se evidencia en aquellos colaboradores que ponen el ejemplo de lo que se requiere para alcanzar los objetivos, manteniendo a lo largo del tiempo los resultados así como las actitudes que favorecen el mismo y desarrollan sus habilidades a lo largo del tiempo.

Este es el punto de partida para identificar el desempeño promedio, mismo que cumple lo necesario para dar los resultados mínimos que se esperan para dar continuidad a la función y que claramente pueden mejorarse a través del desarrollo de nuevas habilidades y una mejor actitud. El desempeño inferior será aquel que no cumpla con lo anterior y que ponga en riesgo la consecución de los resultados.

No obstante que en Nafinsa existe un sistema para la evaluación del desempeño por competencias, es necesario implantar un proceso de calibración de los resultados para obtener curvas de desempeño similares a una campana de Gauss.

De esta manera debemos asegurar que los criterios señalados se revisen en el grupo de evaluaciones de las personas que formarán parte del estudio y estemos completamente seguros que fueron evaluados de acuerdo con estos criterios y no con base en popularidad, lealtades o resultados no validados.

Como método primario de recolección de información utilizaremos Focus Groups.

La elección de este método se fundamenta en que es uno de los métodos que permiten avanzar con celeridad.

Otro elemento que considero es su simplicidad en manejo con relación a otros métodos. Recordemos que trabajamos para una institución financiera donde es necesario simplificar los procesos relativos al capital humano, esto es porque un 75% del personal (obtuve este dato cuando me desempeñé como subdirector de Desarrollo Organizacional y procede del resultado de evaluaciones psicométricas y el cruce de datos con trayectorias académicas y laborales) tienen mayor interés y facilidad para asuntos financieros, numéricos y tienden a desesperarse con procesos que no son de esa naturaleza.

A lo largo de siete años de trayectoria en Nafinsa, fui conminado a simplificar estos procesos de manera que sean accesibles, prácticos y con el nivel de profundidad necesario que un focus group puede proporcionar.

Otro factor importante antes de echar a andar el focus group es contar con un moderador externo y experimentado en el manejo de esta dinámica, de manera que controle efectivamente al grupo, lo mantenga enfocado y conduzca la discusión a encontrar un número razonable de competencias para reducirse o “depurarse” en las siguientes etapas del proceso.

Una vez efectuado el focus group, compararemos la información obtenida en cada puesto, con el contenido de cada descripción de puesto. De esta forma verificaremos la concordancia del resultado con el rol definido y los resultados esperados indicados en la descripción.

Incluir este método en el análisis es fundamental para validar los resultados esperados indicados por los participantes del focus group, comparados contra lo que oficialmente se espera de cada puesto.

Nafinsa presenta como fortaleza un proceso de planeación institucional robusto, donde se especifican con claridad los resultados esperados por cada puesto. Contar con esta información es de gran ayuda para validar los resultados obtenidos en la fuente primaria de información.

Así como debemos verificar las áreas clave de resultados, también es indispensable validar contra lo que aparece documentado en los manuales operativos de calidad bajo norma ISO 9001-2008 que es el estándar utilizado en la institución.

Para validar el mapeo final versus lo que aparece en los manuales es indispensable para generar una propuesta de mapeo que esté en concordancia con los procesos documentados.

Así mismo, el sistema de gestión de calidad es parte de la cultura institucional y se revisa constantemente. Lo mismo debe hacerse con el mapeo de competencias de manera que tenga relación con lo anterior y no sea contradictorio en su aplicación.

Obtener información de lo que requieren nuestros clientes es vital para redondear el trabajo previo. Esto nos aproximará a generar un mapeo que permita un mejor enfoque de los esfuerzos para satisfacer las demandas de los clientes.

Los métodos seleccionados no requieren inversión significativa para echarse a andar; de hecho hacen uso de información que ya existe dentro de la Institución y se complementan

de ella, generando coherencia y armonía con procesos existentes, objetivos definidos y procesos documentados.

Dado que la Institución cuenta con expertos que generan constantemente la documentación de objetivos, procesos y descripciones de puesto, resultará sencillo mantener actualizado el modelo.

Mapeo Previo

Este es el mapeo que estimo se generará como resultado de trabajo y con base en la cultura actual, las necesidades del negocio expresadas por el Director General:

Cuadro 6. Propuesta previa para mapeo de competencias

Competencias	Familias de Puesto				
	Empleado	Gerente	Subdirector	Director	DGA
Planeación					✓
Promoción				✓	✓
Toma de decisiones				✓	✓
Liderazgo			✓	✓	✓
Negociación			✓	✓	
Organización		✓	✓		
Análisis de problemas		✓	✓		
Trabajo bajo presión		✓			
Aplicación tecnológica	✓	✓			
Compromiso	✓				
Relaciones Interpersonales	✓				
Orientación al cliente	✓	✓	✓	✓	✓
Trabajo en equipo	✓	✓	✓	✓	✓
Orientación a la calidad	✓	✓	✓	✓	✓
Comunicación	✓	✓	✓	✓	✓
Innovación	✓	✓	✓	✓	✓
Orientación a resultados	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Propuesta de Miguel Ángel Frau Macías, 2016.

En la parte inferior del cuadro 6 aparecen seis competencias que debe tener todo colaborador en la institución con la finalidad de hacer sinergia y obtener los resultados institucionales.

Este es un mapeo jerárquico y propone competencias que para cada familia de puesto son las prioritarias. La lógica de esta propuesta es que conforme se avanza en nivel de responsabilidad, las competencias más importantes para el puesto tienden a estar más relacionadas con trabajo estratégico.

PROPUESTA 2. ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL A LA CULTURA DE INNOVACIÓN Y AL “CENTRO DE TRABAJO DEL FUTURO”

Para definir un nuevo modelo para el manejo del capital humano que de preponderancia a la cultura de innovación, no podemos pasar por alto las tendencias que definirán a los centros del trabajo del futuro.

Oppenheimer, Andrés (2014) señala como condición importante para desarrollar lugares de trabajo caracterizados por la innovación, que es necesario crear las condiciones propicias para atraer personas innovadoras; sostiene que “Los innovadores tienden a juntarse en lugares que les permiten trabajar fuera de las reglas de las corporaciones tradicionales.”

De acuerdo con lo anterior es muy importante crear condiciones que rompan con la idea tradicional de organización y que permitan a las personas desplegar su capacidad creativa con libertad. La revisión de las tendencias que definen los centros de trabajo del futuro propone el contexto necesario tanto en condiciones de trabajo, como en la manera adecuada de regular esta “libertad” que menciono.

Morgan, Jacob (2014) en su libro *The future of work* provee una visión futurista que aporta la descripción de cinco tendencias que definirán la forma como las personas trabajaremos en un mundo global, unido por la tecnología.

Las compañías necesitarán entender estas tendencias y ponerlas en práctica de manera que esto permita crear ventajas competitivas no solamente como productor de bienes o prestador de servicios, también como empleador.

Estas cinco tendencias son las siguientes y daré una propuesta de aplicación para cada una tomando en cuenta a mi empleador durante los años 2007-2014, Nafinsa:

- Nuevos Comportamientos.

Esta tendencia se refiere a que tanto las redes sociales como el internet están empezando a modificar los comportamientos de las personas en su entorno personal y laboral.

Nafinsa comienza a abrirse a utilizar redes sociales como Twitter y Facebook para mantener diálogo con sus clientes y a su vez, puede desarrollar una estrategia similar para compartir con sus colaboradores información a través de una red social interna desde la plataforma de Facebook.

Este proyecto ha enfrentado obstáculos ante creencias limitantes del tipo “y si se filtra información por ahí” “y si llegara a la prensa un problema interno por culpa del Facebook de los empleados”.

A través de esta tecnología los colaboradores pueden tener una herramienta para recibir respuestas rápidas de distintas áreas, intercambiar ideas para mejorar los procesos o resolver problemas entre otras.

Es necesario aceptar que cada colaborador cuenta con teléfono inteligente y que es inevitable que quieran utilizar Facebook durante y después de su jornada laboral. Al hacerlo podrán enterarse también de información importante para su trabajo, manteniéndolos enfocados.

El costo de no hacerlo es perder la oportunidad de disponer de una herramienta que permite compartir de forma inmediata información clave y propiciar que los colaboradores sigan distrayéndose con contenidos ajenos a su labor.

Oppenheimer, Andrés (2014) señala que “La información será más que nunca fuente de poder y dinero en el siglo XXI, porque con la expansión del internet, las redes sociales y el internet de las cosas, habrá más datos de nosotros que nunca en el ciberespacio.”

Este es un argumento adicional que hace dirigir la atención hacia la tendencia inevitable del uso adecuado de estas tecnologías como herramientas de gestión de la información tanto interna como externa.

- Tecnologías.

Se refiere a las herramientas de colaboración que ya existen y que ganan terreno dentro de la organización.

La Institución arrancó en 2013 con una herramienta denominada “Share Point” donde una persona puede subir un documento (Manual operativo de calidad, oficios, contratos) y solicitar a través de un correo electrónico, que otras personas participen en las correcciones y construcción de los mismos, quedando claro quién hizo cambios y en qué momento.

En 2014 se estableció otra herramienta de colaboración que permite recibir desde oficialía de partes oficios de dependencias o particulares. Estos documentos se escanean y son dirigidos al Director de área responsable de dar respuesta a los mismos quien a su vez puede delegarlo a la persona indicada.

El sistema genera recordatorios y alertas para que la respuesta se de a tiempo y de forma automática y al mismo tiempo genera un expediente electrónico del asunto que es respaldo para la documentación en papel.

Así mismo, las restricciones que desde el 2014 el Gobierno Federal ha instituido para la adquisición de nuevos sistemas informáticos, no contemplaron las tecnologías y servicios de esta naturaleza que funcionan desde “la nube”.

Antes de retirarme de esta Institución, el Director de Informática me recomendó cambiar una licitación de un costoso software para administrar procesos de DO, a un servicio que se da a través de la nube y que no afecta los sistemas existentes.

- La fuerza de trabajo de los millennial

Nafinsa experimentará de forma natural jubilaciones programadas, que entre los años 2014 y 2018 representarán la renovación del 60% de su plantilla de personal. De ese 60% el 45% de las contrataciones será de personas que integran la generación Millennial, que para el 2018 integrará el 65% de la población de la Institución.

Lo anterior obliga a replantear tanto la marca empleador actual, como el paquete de prestaciones y beneficios.

En 2016 debe definirse una nueva propuesta de beneficios que deje de rendir “culto a la antigüedad” premiando con jubilaciones a quienes logran permanecer 30 años de servicio, con independencia de su aportación.

Gran parte de las personas que integran la generación Millennial muestra poco interés por este tipo de beneficios, su perspectiva no es la de permanecer tanto tiempo en la misma organización y piden trabajar por proyectos retantes que si no son renovados, buscarán ir por otras oportunidades en un centro de trabajo distinto que se las de.

- Movilidad.

Trabajar en cualquier momento, lugar y desde una variedad de dispositivos.

La Institución atiende emergencias que se dan en el país, principalmente por fenómenos naturales que afectan a las pequeñas y medianas empresas (Pyme). Esta generación puede trabajar conectada en estas regiones desde sus propios teléfonos facilitando la

velocidad de respuesta de la institución antes las necesidades de crédito que se generan en estos casos.

- Globalización.

Las fronteras políticas ya no representan obstáculos para la fuerza laboral del futuro.

Las facilidades tecnológicas actuales, como plataformas de colaboración, videoconferencias, e-learning etc., permiten que el equipo de Nafinsa pueda colaborar con equipos de otros bancos con los que participa en el otorgamiento de créditos sindicados en México.

Todo esto ayuda a que no sea necesario viajar, ahorra tiempos de respuesta y permite a su vez intercambiar ideas y capacitación en línea a través de plataformas que ya existen como la de la Asociación Latinoamericana de Instituciones de Desarrollo, que promueve la participación en cursos en línea entre personas de los bancos de desarrollo de Latinoamérica, donde al tiempo que se discuten temas de forma remota, se intercambian experiencias en foros virtuales.

Como sostuve anteriormente, existe una cultura de control en la Institución, (de acuerdo con encuesta aplicada en 2014 con base en metodología desarrollada por Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. (2010) a 80 ocupantes de puestos clave de la Institución).

Como evidencias de esta cultura de control encontré que a los colaboradores se les obliga checar todos los días su entrada y salida, trabajan en estaciones de trabajo donde difícilmente puede verse si no se levantan de su lugar y son sancionados por llegar tarde, salir a comer más tiempo del indicado y retirarse antes de su horario de trabajo.

Así mismo, prevalece la cultura de no respeto al horario de trabajo por parte de altos ejecutivos (70% integrantes de la generación Baby Boomer a finales de diciembre de 2015.)

Recordemos la aseveración de Oppenheimer, Andrés (2014) en el sentido de que las personas innovadoras en la actualidad buscan centros de trabajo flexibles, donde el control no inhibe su capacidad de innovación. Así mismo, buscan centros de trabajo incluyentes donde se acepte a todo tipo de personas sin importar su condición social, preferencia sexual, origen étnico etc.

En este sentido Oppenheimer apunta que “Los lugares donde florece la innovación, glorifican el talento antes que el dinero”. En Nafinsa es necesario emplear la tecnología de manera que no solo ayude a desarrollar una cultura más flexible, sino que además favorezca la inclusión de personal talentoso que hoy no tiene lugar dentro de esa cultura de control como por ejemplo las madres solteras, las mujeres casadas etc.

La Institución ha desarrollado un programa de respuesta ante eventualidades que puedan ocurrir en el país o la Ciudad de México que interrumpan la operación del banco.

Esto facilita el trabajo remoto y es el punto de partida para considerar en un futuro próximo el trabajo desde casa para personas que no necesariamente deben estar presentes toda la jornada de trabajo.

El Gobierno impulsa un programa de equidad de género que contempla que colaboradores que son padre o madre atiendan sus obligaciones con los hijos. La tecnología, especialmente las herramientas de colaboración, los teléfonos, computadoras y tabletas móviles, serán de utilidad para hacer realidad trabajar desde cualquier lugar, dispositivo y horario.

Se requiere actualizar la normatividad para facilitar la implantación de políticas de esta naturaleza y evitar abusos tanto de los colaboradores, como de los gerentes que los supervisarán de manera remota.

Morgan, Jacob. (2014) describe cinco generaciones conviviendo en un mismo centro de trabajo.

En los próximos cinco años, Nafinsa tendrá tres de estas cinco generaciones y los cambios necesarios para convertirse en un centro de trabajo más inclusivo, flexible y abierto a esta evolución podrán darse gradualmente y de la mano del cambio generacional. No obstante es poco probable ver la extinción total de la cultura de control que prevalece ya que se trata de una dependencia muy regulada y observada por su esencia de ser banco e institución pública a la vez, lo que no favorece un cambio radical que si puede darse en otro tipo de organizaciones.

Los siete principios de los centros del trabajo del futuro aplicados a Nafinsa

Morgan, Jacob (2014) describe los siete principios del futuro del trabajo, cuya aplicación práctica en Nafinsa puede presentarse como describo a continuación:

Cuadro 7. Los siete principios del futuro del trabajo.

Principio.	Prácticas actuales que lo favorecen/ Propuestas de acción
Ambiente de trabajo flexible	Planes para trabajar remotamente. Equipos de cómputo y conexiones a internet de punta Medición de cumplimiento de objetivos
Elegir el trabajo que quieren hacer	No existen prácticas de este tipo. Puede fomentarse la asignación de proyectos por elección y común acuerdo entre el jefe y el colaborador.
Compartir Información	La inclusión de nuevas plataformas de comunicación interna bidireccional como Facebook y la disponibilidad de bases de datos en la nube pueden facilitar compartir información del interés general.
Uso de nuevas formas de comunicarse y colaborar	Las plataformas existentes y las nuevas que se incluyan facilitarán la colaboración tanto remota, como al interior de la Institución.
Todos pueden ser líderes	Dentro de los proyectos es posible que personas con distinto nivel de responsabilidad asuman liderazgo, siempre que exista alguien que responda por todos.

Cambio del trabajador del conocimiento al trabajador del aprendizaje	Es posible desarrollar proyectos que no impacten significativamente los resultados del banco. Aquí tendremos personas que puedan poner en práctica lo que aprenden, bajo la tutela de un responsable que dará luz verde a las ideas antes de implantarlas.
Enseña y aprende al mismo tiempo.	La Universidad Nafinsa nace en 2012 con la finalidad de retener conocimiento de la Generación Millennial que deja la Institución en los próximos años. Se forman instructores internos expertos en Banca de Desarrollo que forman a las nuevas generaciones que a su vez pueden transmitir este conocimiento a las personas de nuevo ingreso.

Fuente: Morgan, Jacob (2014).

Nafinsa puede entrar en lo que Morgan, Jacob (2014) describe como la economía “Freelancer” a través de programas como el de formación de instructores de la Universidad Nafinsa. Varias personas jubiladas pueden formar parte de un grupo de instructores internos y también de los instructores para los cursos dirigidos a los emprendedores.

Es momento de impulsar con determinación esta propuesta y capitalizar el proceso de retiro programado que he mencionado.

En otros casos se han desarrollado personas que al dejar de ser colaboradores de la Institución, forman despachos de asesoría y/o “maquila de proyectos” en temas como banca de inversión, desarrollo de emprendedores o asesores de microcrédito que bien pueden prestar sus servicios a la Institución o a cualquier otro banco trabajando de esta forma para distintas empresas como “freelancers” de la forma que sugiere Morgan.

Morgan describe el estilo gerencial del presente versus el estilo que se desarrollará en el futuro.

La cultura actual de Nafinsa limita a los colaboradores a hacer lo que sus objetivos y descripciones de puestos señalan. La innovación se restringe por el temor a cometer

errores que se pagan caros. Como comenté anteriormente, la cultura favorece el trabajo rutinario, a más horas mejor sin importar la productividad.

Así mismo, el hecho de que la Institución no enfrente competencia clara contra los bancos privados; por ofrecer a sus clientes productos que esos bancos no cubren por no serles atractivos, favorece que la innovación sea un tema de discurso y no de práctica.

No obstante lo anterior, en mi trabajo como Subdirector de Desarrollo Organizacional pude apreciar que el número de gerentes que tratan a las personas como individuos con vida personal, capaces de responsabilizarse de sus acciones, de innovar y sobretodo, que se sienten reconocidas, aumenta cada año.

En 2014 identifiqué 36 de 240 gerentes que trabajan de la manera que describo arriba y para 2014 43 de 238 se sumaron a esta tendencia a través de nuevas contrataciones, promociones o del resultado de los programas de desarrollo gerencial de la Universidad Nafinsa.

Las últimas dos encuestas de clima organizacional aplicadas por Hay Group confirman esta tendencia cuando reportan que los empleados incrementan a nivel Institucional un 11% su compromiso entre el año 2014 y 2015.

Con respecto a organigramas, la estructura de Nafinsa sigue siendo vertical. Existen Directores que tienen cuatro personas a cargo y Gerentes con tramos de control de hasta 22 personas.

Es importante “achatar o hacer horizontal” la estructura eliminando los niveles de subgerente y subdirector, repartiendo los puestos que existen en cada uno de los niveles de Gerente y Director de acuerdo con una adecuada revisión de sus procesos y funciones.

Las revisiones anuales de desempeño pueden transformarse en semestrales, trimestrales y hasta que la cultura lo asimile, en revisiones más frecuentes que permitan un mejor desempeño en los colaboradores y en un adecuado apoyo por parte de los supervisores.

Si bien hay disponibilidad de información para tomar decisiones desde los niveles de menor responsabilidad, la cultura de control de la Institución sigue solicitando en sus procesos firmas y autorizaciones que no empoderan a las personas.

Lo anterior responde a la normatividad gubernamental a la que está sujeta la Institución y que tienen como última consecuencia la cultura del castigo que inhibe la innovación y la flexibilidad en los procesos.

Transformación del estilo gerencial

Morgan, Jacob (2014) describe los principios de los gerentes del futuro. Aquí se reconoce que los gerentes deberán convertirse en líderes que desarrollen la confianza en sus equipos de trabajo y reten las creencias que limitan actualmente el liderazgo.

Como propuesta para desarrollar líderes sugiero comenzar desde el reclutamiento de los mismos, pasando por la formación de las personas que están consideradas como reemplazo y finalmente premiar las conductas que lleven a tener este tipo de líderes que guían equipos eliminando obstáculos, contribuyen a incrementar el compromiso en las personas y los inspiraran para que desarrollen todo su potencial.

Aquí entra el concepto de enfocarse en la prosperidad tanto para la Institución como para los colaboradores, en lugar de las ganancias inmediatas; para esto nada mejor que empezar desde el establecimiento de los objetivos y ser un ejemplo para sus seguidores en cuanto a lo que se requiere hacer y cómo debe hacerse.

Estos gerentes y directivos deberán entender los impactos de la tecnología en el trabajo, facilitando soluciones para mejorar los flujos de los procesos estableciendo desde el principio estrategias que sustente el qué y el cómo de la implantación de cada tecnología.

Para que estos líderes sean capaces de tolerar la vulnerabilidad de las personas, y los procesos y potenciar la innovación a partir de ella y además compartir la inteligencia colectiva, es necesario formarlos en estos temas del futuro del trabajo.

Para eso debemos detectar a aquellas personas que cuentan con potencial de líderes y formarlas de acuerdo con la metodología propuesta por el libro y como segunda estrategia, cuidar que los líderes que contratemos comprendan lo que estos conceptos significan para que de esta forma a través del ejemplo y la formación consigamos un cambio gradual de cultura.

En las encuestas de clima organizacional aparece como área de oportunidad el reconocimiento no monetario para el personal por logros, toma de riesgos e innovaciones. De acuerdo con el libro dar retroalimentación objetiva a tiempo es una de las características que distingue a estos líderes del futuro.

Estos líderes deben saber respetar los límites del trabajo y la vida personal de sus colaboradores. Para eso es necesario establecer condiciones donde únicamente cuando sea necesario y urgente se molestará al personal que haya concluido su jornada laboral o se le pedirá extender su jornada.

Finalmente las características descritas anteriormente pueden ser parte del perfil de un gerente y quien no lo evidencie en su trabajo cotidiano o en sus referencias profesionales no podrá ser considerado para promociones o contratación.

La transparencia como la describe Morgan, Jacob (2014) por principio del propio gobierno es otra condición del futuro del trabajo que puede y debe darse con cierta facilidad. El ejemplo parte de los altos directivos quienes ya efectúan reuniones institucionales para informar cuando el banco va bien o mal de una forma clara con sesiones de preguntas y respuestas. Esta práctica debe continuar.

El miedo a tomar riesgos es y ha sido un limitante para la innovación de los colaboradores. Podemos trabajar con lo anterior brindando protección a los colaboradores que realicen proyectos nuevos y que involuntariamente cometan errores.

Las Condiciones Generales (CGT) de trabajo actuales en Nafinsa favorecen y fomentan la estabilidad en el trabajo y que las personas deseen permanencia en la Institución sin importar el cómo lo hagan.

De acuerdo con Morgan, Jacob (2008) “La noción de seguridad en el trabajo ha cambiado. Como resultado, ha cambiado la manera en que los empleados actuales y nuevos piensan y reaccionan al trabajo”.

La tendencia actual es que los colaboradores ya no buscan organizaciones donde trabajar toda la vida. Por tanto estas CGT que crean el “culto a la antigüedad” son ya anacrónicas y es necesario cuestionarlas y transformarlas.

Las lealtades en la actualidad están más enfocadas a equipos, personas, compañeros de trabajo, más que a la organización como era antes.

El dinero sigue siendo un factor importante, no obstante lo es menos que hace unos años. Por tanto además de revisar el paquete actual de sueldo y prestaciones, es necesario trabajar para generar las condiciones que permitan establecer el mayor número posible de las prácticas sugeridas por Morgan de manera que el centro de trabajo sea atractivo y retenga ya no a personas, sino equipos de trabajo completos.

Los 14 principios de la organización del futuro aplicados a Nafinsa

Morgan, Jacob (2014) propone catorce principios para la organización del futuro. Describe a estos centros de trabajo como lugares donde hay personas distribuidas globalmente en equipos pequeños. El alcance la Institución es nacional, no obstante, equipos de Nafinsa ya colaboran con equipos de otros bancos a través de nuevas tecnologías de colaboración.

Podemos incentivar el “intraemprendedurismo” o que los colaboradores lleguen con nuevas ideas de productos que satisfagan una necesidad de clientes internos y externos y apoyarlos para que se hagan realidad a través de un Comité que administre ese fin y donde se encuentre soporte necesario.

Algunos de estos principios, como “adaptarse al colaborador”, “el gerente del futuro”, “estructura esbelta” y “cambiar enfoque de ganancias a prosperidad” ya fueron descritos

antes. Con la finalidad de evitar ser repetitivo, enfoco el análisis en los principios que no he revisado anteriormente y que incluyo en el cuadro ocho:

Cuadro 8. Catorce principios para la organización del futuro

Principio	Factores que lo favorecen
Fuerza de trabajo conectada	Existe la infraestructura necesaria para operar la Institución de manera remota.
Operar como una pequeña compañía	Simplificar los procesos internos es posible y esto ayuda acelerar la toma de decisiones. Se pueden eliminar puestos y funciones no sustanciales para que sean ejecutadas por freelances. Una organización menos extensa será más rápida.
Enfoque en “querer” en lugar de “necesitar”	Definiremos una marca empleador inspiradora; que llame la atención de jóvenes que desean aportar al país a través de su trabajo.
Acelerar la adaptación al cambio	La Dirección General del Banco debe fomentar una organización más rápida en su funcionamiento a través de la adaptación a nuevas formas de trabajar.
Innovación continua	En 2015 se inició con el programa “maratón de las ideas” que incentiva la aportación de mejoras a los productos y procesos a través de reconocimiento no monetario.
Correr en la nube	La Institución está contratando buena parte de las soluciones informáticas en la nube, facilitando la disponibilidad de datos y sistemas para el manejo de diversos procesos.
Más mujeres en posiciones de mando	El Gobierno Federal revisa que esto ocurra, puede hacerse más aún.
Contar historias	Existen relatos que dan sustento a la mística del banco como palanca del desarrollo del país. Pueden incluirse aportaciones de jubilados en los procesos de inducción para contagiar entusiasmo a los nuevos ingresos.
Democratizar el aprendizaje	A través de tecnologías de aprendizaje es posible formar instructores internos que difundan a través de estas plataformas sus conocimientos.

Fuente: Morgan, Jacob (2014).

Nafinsa puede implantar buena parte de las prácticas que se sugieren. Las tecnologías de colaboración, y planes de contingencia para operar remotamente, ya son realidad y han sido exitosas con una clara estrategia detrás de las mismas.

Existen fuerzas impulsoras como el mandato del Gobierno Federal para conformar una Institución inclusiva en cuanto a género y respetuosa de la vida personal y la salud de los colaboradores. Estos temas ya se encuentran en desarrollo.

El cambio generacional que se presenta incluye una nueva fuerza de trabajo que entiende estas necesidades, las demanda y las apoya. Las fuerzas restrictivas impuestas por las creencias de las generaciones Baby Boom cada año pierden fuerza, abriendo paso a este nuevo concepto de centro de trabajo.

La voz de los empleados es escuchada a través de sesiones de preguntas y respuestas en reuniones institucionales y de encuestas de clima. Puede hacerse más a través de tecnología, como ejemplo, redes sociales internas.

Se necesita trabajar más el diseño de una organización plana, flexible y que permita mayor colaboración y generación de ideas.

El grupo directivo tiene gran parte de esta responsabilidad y el área de Recursos Humanos debe contribuir al incluir estos temas en programas de formación directiva, de manera que los conozcan, se entusiasmen con ellos y “lideren desde el frente” el cambio necesario para convertir Nafinsa en un centro del trabajo del futuro.

PROPUESTA 3. DEFINICIÓN DE LA “MARCA NAFINSA EMPLEADOR”

Con base en el contexto que describí, la propuesta para el mapeo de competencias y los planteamientos para transformar a Nafinsa en un centro del trabajo del futuro, definiré los fundamentos de la “Marca Nafinsa Empleador” que será de utilidad para hacer atractiva la Institución como centro de trabajo a las nuevas generaciones de profesionistas.

Para tal efecto tomaré como sustento los apuntes de la clase “Visión comercial del Capital Humano” Impartida en junio de 2014 por Rogelio Sánchez Maldonado en la Universidad Panamericana en México D.F.

Beneficio Funcional

La forma tangible que toman algunos aspectos de la marca Nafinsa empleador se compone de los siguientes elementos:

- Paquete salarial competitivo. No obstante que Nafinsa es una institución pública, el paquete salarial está diseñado de acuerdo con lo que se requiere para competir por el talento dentro del sector financiero. En otras palabras, las compensaciones son comparables con las de otros bancos o financieras privadas, lo que hace posible atraer y retener el talento que se requiere de acuerdo con mercado laboral donde Nafinsa compite.
- La rotación voluntaria (no incluye jubilaciones programadas) no alcanza el 1% de enero a junio de 2015. Los colaboradores de Nafinsa no tienden a renunciar de manera voluntaria para cambiar de empleo.
- Beneficios competitivos. Un ejemplo es el servicio médico institucional que es comparable al que ofrecen los bancos comerciales, lo mismo que apoyos como subsidios para pagar clubes deportivos, financiamiento de auto altamente

competitivo (se paga a tres años de un 50% a un 20% del crédito dependiendo del nivel de responsabilidad).

- Tecnología. La institución provee tecnología de punta a sus empleados para realizar su trabajo, siendo esto un impulsor para lograr los objetivos. Así mismo se cuentan con las últimas versiones del software necesario para desempeñar el trabajo.
- Los lugares de trabajo son adecuados, lo mismo que las condiciones ambientales (temperatura, ruido, limpieza) de acuerdo con los resultados de las encuestas de clima organizacional.
- Recursos para hacer el trabajo. Lo mismo que el punto anterior, se cuenta con resultados positivos al respecto en las encuestas.
- Programas para el cuidado de la salud. Se ofrece cada año al personal la posibilidad de un examen médico completo para monitorear su salud, así como subsidios para pagar gimnasio y clubes deportivos.

Esta primera parte puede considerarse cubierta y requiere una revisión constante para no perder la competitividad que se necesita.

No obstante lo anterior, Nafinsa requiere personas comprometidas con el desarrollo del país, que den lo mejor de sí en situaciones críticas donde la Institución es llamada, por ejemplo, ante desastres naturales, estamos obligados a formar brigadas emergentes para otorgar crédito y sacar adelante de estas crisis a las micro, pequeñas y medianas empresas de la región afectada.

De la misma manera se requieren personas creativas que puedan identificar oportunidades para hacer más fácil el trabajo, crear productos novedosos para el financiamiento y encontrar soluciones innovadoras ante la fuerte cultura de control que prevalece.

En este orden de ideas, encuentro que el talento que se necesita captar debe considerar lo anterior como una prioridad profesional.

Es necesario cuidar que quien desee colaborar en Nafinsa no lo haga solamente por obtener un buen ingreso, seguridad en el empleo y buenas prestaciones. Debe tener convicción personal respecto a la trascendencia de su trabajo para generar desarrollo económico que tenga como consecuencia mayores niveles de bienestar para los mexicanos.

Es aquí donde los beneficios emocionales se vuelven uno de los pilares más importantes para construir nuestra marca y comunicar correctamente lo que se espera del personal y de los candidatos a convertirse en colaboradores de Nafinsa.

Beneficio Emocional

Estos aspectos hacen que la Institución se viva y sea distinta a otras. Para Oppenheimer, Andrés (2014) “Los innovadores quieren vivir en lugares vibrantes”. En este sentido buscaré los elementos que hacen de Nafinsa un lugar “vibrante” para los jóvenes talentos financieros de México y otros países.

De acuerdo con la última encuesta de clima organizacional el porcentaje de satisfacción general indica un 86% de aceptación. Esto último y las entrevistas de ajuste que se aplican al personal de nuevo ingreso confirman que se trata de un lugar agradable para trabajar.

Todos los años se aplican dos ejercicios de medición de clima organizacional distintos con la finalidad de validar los resultados y construir planes de acción completos y con objetivos alcanzables, lo que ha contribuido a mantener índices de aceptación del clima por encima del 80% desde el año 2007.

Como en toda organización, existen algunas excepciones a la regla y se trabaja intensamente con las mismas a través de programas dirigidos a perfeccionar el liderazgo y

autoconocimiento de los líderes con la finalidad de mejorar en lo posible la correlación entre calidad de vida en el trabajo para los empleados y la productividad.

La institución cuenta con diversos apoyos no tangibles para impulsar el desarrollo profesional de los colaboradores. Esto da un valor agregado al negocio y a la vida laboral de las personas que deciden hacer carrera con Nafinsa.

Algunos de estos apoyos son:

- La Universidad Nafinsa. Esta institución desarrolla programas a la medida de las necesidades del negocio, formando profesionales en banca de desarrollo a través de talleres y cursos diseñados especialmente para las necesidades del personal y de su puesto de trabajo.
- Se cuenta con parrillas de reemplazo para cada puesto clave y partiendo de esto se diseñan programas de formación y se otorgan becas de estudio en universidades de prestigio.
- Si alguna persona desea prepararse a través de una beca en el extranjero, se le apoya conservando vacante su puesto de trabajo durante su ausencia para que lo haga.

Finalmente la Institución cuenta entre sus filas con gerentes, subdirectores y directores que son académicos, investigadores y especialistas en los temas de finanzas, particularmente en banca de desarrollo.

Esto último es importante debido a que algunos de ellos son instructores de la Universidad Nafinsa y otros, al ser supervisores, fungen como “entrenadores en el trabajo” lo que hace atractivo a muchos ejecutivos de finanzas laborar para Nafinsa.

Actualmente contratamos muchas personas que fueron o son alumnos de estos ejecutivos en universidades de prestigio como el ITESM, el ITAM y la UNAM. Cuando llegan como personas de nuevo ingreso manifiestan que además de haber sido invitados por el

profesor a colaborar, encuentran un gran interés en obtener aprendizaje y desarrollo en la banca de desarrollo de México.

Valores de Marca

Como se dijo anteriormente y con sustento en los beneficios de marca, los valores de la marca Nafinsa empleador son:

- Orientación al cliente interno/externo: Se vive en cada acción que mueve a la institución siendo clara y necesaria la vocación de servicio como un distintivo del personal que labora en la Institución. Todo producto, servicio y entregable debe tener siempre conciencia de las necesidades del cliente en cuanto a tiempo de entrega, calidad y diseño.
- Innovación y mejora continua: La naturaleza de banca de desarrollo que llena nichos de mercado no cubiertos por otras instituciones bancarias hace necesario impulsar la innovación para desarrollar productos que satisfagan estas necesidades no atendidas
- Responsabilidades claras: Se tiene especial cuidado en que cada persona conozca su descripción de puesto y los manuales operativos de los procesos de su incumbencia.
- Calidad en el servicio: Se garantiza, mantiene y mejora a través de la certificación ISO 9001 2008.
- Liderazgo institucional: Es el punto que más apoyará el desarrollo de la identidad de marca ya que tomará el sustento más importante para construirla y ayudarla a venderse. Nafinsa es vista por empleados de otros bancos en México y el extranjero como una institución de clase mundial en su ramo.
- Comunicación abierta: Se atienden y respetan las ideas de los demás, de nuestros clientes y de los ciudadanos.
- Trabajo en equipo: Apoya y colabora con entusiasmo para lograr los objetivos institucionales.

- Sentido de urgencia: Demuestra una gran capacidad de respuesta para atender a sus clientes.

Personalidad de Marca

La personalidad de marca se manifiesta en la forma como expresamos los valores de marca dentro y fuera de la Institución. Está alineada con la estrategia de negocio

Como se describe anteriormente, los colaboradores de Nafinsa consideraron en un estudio aplicado a una muestra representativa, que la cultura actual es altamente orientada al control y existe una necesidad de cambiar hacia una cultura que pondere más la innovación.

Así mismo se encuentra coincidencia entre lo que manifiesta el personal a través de la encuesta de cultura y el discurso del Director General en diferentes entrevistas con los medios de comunicación donde se afirma la aspiración tanto del personal como de la alta dirección hacia la transformación a una cultura más característica de una empresa innovadora.

Por tanto, la personalidad de marca de Nafinsa debe ser la de un banco que utiliza el control para mantener la sustentabilidad de su negocio, sin dejar lugar a que este control detenga la innovación que permita la creación de nuevos productos que den atención a necesidades existentes en el mercado no atendidas por la banca privada.

Propuesta de marca del empleador

Promesa:

Ofrecemos experiencia de trabajo enriquecedora en una institución financiera líder de la banca de desarrollo en Latinoamérica que tiene como objetivo impulsar la economía del país a través de procesos bien definidos y controlados, productos innovadores y equipos de colaboradores integrados, que se comunican con claridad y transparencia y que

entregan nuestros productos con calidad tanto a clientes internos como externos asumiendo alto sentido de urgencia cuando es necesario.

Grupo al que se comunica la promesa:

Jóvenes recién egresados y profesionistas con experiencia gerencial en el sector financiero con alto sentido de servicio al país, deseos de innovar y aprender, acostumbrados a conseguir sus metas en equipo cuidando la calidad y sustentabilidad en el largo plazo de sus decisiones.

MARCA NAFINSA (Employer brand proposition)

Ofrecemos experiencia profesional única en el sector financiero a jóvenes talentos y ejecutivos con experiencia que deseen contribuir con el desarrollo de México en un ambiente propicio para compartir ideas con los mejores especialistas de las finanzas del país donde los equipos de trabajo unen fuerzas para afrontar el reto de entregar productos novedosos y útiles a nuestros clientes; todo esto apoyado con un paquete de compensación altamente competitivo.

Este mensaje debe difundirse cuando nos presentemos en las universidades en eventos de reclutamiento, conferencias etc. Debe también transmitirse cuando publicamos ofertas de empleo y en el momento que iniciamos cada entrevista de trabajo para ser claros con los candidatos con relación a lo que pueden esperar de Nafinsa y a lo que la Institución esperaría de ellos de ser contratados.

Debe también transmitirse cuando publicamos ofertas de empleo y en el momento que iniciamos cada entrevista de trabajo para ser claros con los candidatos con relación a lo que pueden esperar de Nafinsa y a lo que la Institución esperaría de ellos de ser contratados.

Medición del impacto de la marca Nafinsa

Como resultado de la difusión de la marca empleador se esperan los siguientes resultados:

- Garantizar la calidad de las contrataciones de personal. Esto se mide con las encuestas de calidad de este proceso y con la primera evaluación del desempeño.
- Mejorar la experiencia de trabajo de los colaboradores. Esto se mide a los tres meses con la entrevista de ajuste y anualmente a través de la encuesta de clima organizacional.
- Mejorar la integración del personal a través de perfeccionar y actualizar la información que se da al personal de nuevo ingreso durante el proceso de inducción. Esto se mide con los resultados de la entrevista de ajuste.
- Mejorar la contribución de las personas a los resultados del negocio. Esto se mide con los resultados de las evaluaciones del desempeño.

Realidad de Marca V.S. Visión de Marca

Cuando nos presentamos en universidades y eventos de reclutamiento, conferencias hemos constatado que poca gente dentro de nuestro público meta (target) nos conoce; no obstante, quien conoce a Nafinsa dentro del grupo de jóvenes recién egresados tiene muy claro el liderazgo que tiene en el sector financiero y la reputación como institución que cuida la calidad de los productos que entrega a sus clientes.

La otra parte del público meta, constituida por los ejecutivos con experiencia en el sector financiero, tiene en su mayoría claro lo anterior.

Lo que hace falta comunicar de la visión de marca es la alta necesidad de innovar los productos y su entrega a los clientes, así como mejorar la visibilidad de la misma dentro de las universidades de donde llegará la nueva generación que está por integrarse dado el

alto número de jubilaciones que se presentan y continuaran en Nafinsa durante el año 2016.

Finalmente debemos ser cuidadosos en la selección del personal evitando atraer personas cuyo único o principal interés sea el de obtener un empleo seguro y bien pagado.

HERRAMIENTA A UTILIZAR PARA MANEJAR EL CAMBIO

Los resultados de este estudio deberán presentarse a la alta dirección de manera que se despierte su interés y podamos emprender el camino para implantar lo que se propone.

Cuadro 8. Calendario propuesto para desarrollar la primera fase de la intervención:

Fase I. Análisis, propuesta, consenso y difusión	Semana 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Adjudicación del proyecto	■													
1.1 Elaboración del contrato de pres. servicios	■	■												
2. Arranque del proyecto y entendimiento de la Institución			■											
2.1 Entrevistas con personal de Recursos Humanos			■											
2.2 Entrevistas con personal de Planeación Institucional			■											
2.3 Preparación de presentación a Comité de R.H. y Consejo D.			■	■										
3. Venta del proyecto al Comité de R.H. y la alta dirección				■										
4. Kick Off en Reunión Institucional de abril				■										
5. Arranque campaña de comunicación de alcances del proyecto					■									
6. Focus Groups					■									
6.1. Selección de integrantes de los F.G.					■									
6.2. Arranque de los Focus Group					■	■								
6.3. Presentación de Resultados a Comité Directivo						■								
6.4 Elaboración de propuesta						■								
7. Presentación y aprobación del nuevo modelo al Consejo y Comité Directivo							■							
8. Comunicación del nuevo modelo								■						
9. Actualización de sistema de RH									■					
10. Capacitación a administradores del nuevo mapeo										■				
11. Capacitación al personal											■			
12. Arranque de acciones para transformación cultural												■		
13. Revisión final de herramientas informáticas													■	
14. Comunicación de resultados del proyecto y siguientes pasos al personal.														■

Fuente: Propuesta de trabajo elaborada por Miguel Ángel Frau Macías 2016.

Campaña de comunicación

Tanto la campaña de comunicación que aparece en el punto ocho del calendario propuesto, como los indicadores de avance son clave para el éxito de este esfuerzo. Es por ello que describo brevemente una propuesta basada en la metodología de Kurt Lewin, descrita por French, Wendell, Bell Cecil y Zawacki Robert (2011).

De acuerdo con Lewin, todo proceso de cambio tiene tres fases que son el descongelamiento, el movimiento y re congelamiento.

Para Lewin en cualquier proceso de cambio “hay que descongelar el patrón presente del comportamiento como forma de manejar la resistencia al cambio”.

- Primera Fase. Descongelamiento.

El contenido de los mensajes dirigidos al personal, tanto en los cursos de capacitación de para dar a conocer y comprender la cultura deseada como en los materiales impresos y correos electrónicos, contendrá la descripción del prácticas actuales y las consecuencias de que persistan para la organización, De acuerdo con contexto actual interno y externo.

Así mismo, se organizarán reuniones de trabajo con los Directores de las áreas y se describirá la dificultad que representa continuar con las prácticas actuales, dando lugar a la discusión abierta del tema.

De acuerdo con French, Bell y Zawacky (2011), “El aumento de la interacción y la comunicación puede impulsar cambios de actitudes y comportamientos”.

- Segunda Fase. Movimiento.

Se propone un mensaje institucional para el arranque la campaña que contendrá los puntos que French, Bell y Zawacky precisan para una comunicación efectiva de un cambio en su etapa de movimiento: “a) La necesidad para el cambio, es decir, la discrepancia entre el estado final deseado y el estado actual, b) La eficacia individual y colectiva (la capacidad percibida del cambio) de las partes afectadas en el cambio”.

Durante esta fase, las Direcciones de Planeación Institucional y de Recursos Humanos monitorearán el avance de los resultados de la campaña a través de los indicadores que definirá el grupo de trabajo para el cambio de cultura.

- Tercera Fase. Re congelamiento.

Esta fase corresponde al punto 14 del calendario de acciones e Implica estabilizar e institucionalizar los cambios. Deben comunicarse los resultados y los beneficios obtenidos para la eficacia institucional utilizando los indicadores descritos con anterioridad.

Los directores que mejor implanten este cambio, serán reconocidos al final del proceso con un porcentaje adicional en su propia evaluación del desempeño que puede permitirles mejorar su calificación final y con esto estar en posibilidades de acceder a un reconocimiento económico de los que plantea la Reforma Financiera.

Finalmente y para institucionalizar el proceso, deberá plasmarse de manera definitiva en la normatividad y a través de nuevos símbolos gráficos la transformación que genera este proceso.

CONCLUSIONES

Nafinsa es un banco de desarrollo cuya importancia radica en ser el principal impulsor en México tanto de las pequeñas y medianas empresas, como de los proyectos de desarrollo de energía sustentable.

Por esta razón es fundamental que se realice una revisión de sus procesos de administración del capital humano de manera que cuente con las condiciones para atraer y retener al mejor talento especializado en banca y a su vez, logre mejores resultados de negocio a través de las personas que hacen el trabajo.

El cambio de cultura de trabajo es inminente y provocado tanto por las condiciones del país, como por el relevo generacional programado que se espera, lo que hace ineludible revisar y modificar tanto su normatividad relativa al capital humano, como las prácticas de día a día.

Este trabajo ofrece el diagnóstico de las condiciones actuales del manejo de los recursos humanos y propone varias soluciones que pueden echarse a andar para transformar a la institución en un centro de trabajo de vanguardia para sus colaboradores, caracterizado por la innovación constante en sus productos y procesos y por un alto rendimiento del negocio.

Todo esto puede ser posible si se cuenta con el apoyo y el convencimiento de su equipo directivo que es pieza clave para el éxito del negocio y de las iniciativas de esta naturaleza.

Tanto el Director Adjunto de Administración de Nafinsa, como el equipo de la Dirección de Recursos Humanos y Calidad de Nafinsa, deberán poner en marcha las soluciones y mantenerlas actualizadas con el paso de los años.

De esta manera el presente análisis y las propuestas resultantes corresponden a la primera etapa de transformación propuesta para que Nafinsa se convierta en una

organización del futuro y esté en posibilidades de continuar como el principal banco de desarrollo de México.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias

1. Andrews, Matt, Amador, Eugenio (2008). *Mario Laborín and the Turnaround of Mexico`s Nacional Financier Development Bank*. Universidad de Harvard.
2. Borrego, José Luis (2003). *Comentarios y Reflexiones sobre la Banca de Desarrollo*. Editorial Talleres de Impresión Jalisco, Guadalajara, México.
3. Cameron, Kim S., Quinn, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Tercera edición, Editorial Jossey- Bass, San Francisco, Estados Unidos de América 2010.
4. French, Wendell, Bell Cecil, Zawacki Robert. *Desarrollo Organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio*. Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 2007.
5. Kandula, Srinivas. (2013). *Competency-based human resource management*. Delhi: PHI Learning (kindle).
6. *Ley Orgánica de Nacional Financiera*. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 1986 TEXTO VIGENTE .Última reforma publicada DOF 10-01-2014
7. Manual Operativo para la administración del proceso de Reclutamiento y Selección del Personal. Nacional Financiera 2014.
8. Manual Operativo para la administración de la capacitación al personal. Nacional Financiera 2014.
9. Manual Operativo para administración del desarrollo del talento. Nacional Financiera 2014.
10. Morgan, Jacob. (2014). *The future of work*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons (kindle).

11. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass San Francisco USA (Kindle).
12. Oppenheimer, Andrès. (2014). *¡Crear o morir!. La esperanza de Latinoamérica y las cinco claves de la innovación*. Ed. Penguin Random House (Versión Kindle).
13. Zemke, Ron C. Raines. *Generations at work*. Ed. Amacom, Nueva York Estados Unidos de América, 2011.

Notas periodísticas empleadas como fuente:

1. Cárdenas, Rogelio (01 de abril de 2014). Entrevista. Impulsan el mercado para apoyar a las Pymes. Periódico *El Universal*, México D.F.
2. Cortés, Maricarmen, Yuste, José, (03 de abril de 2014). Entrevista a Jacques Rogozinski en el programa de radio *Fórmula Financiera*.
3. De las Heras, Mireia y Destéfano, Ángel. *Todo sobre la generación «Y»* ISTMO, 2011 Edición:313 Sección: Alta Dirección.

Apuntes de clase empleados como fuente:

1. Apuntes de la clase *Visión Comercial del Talento Humano*. Impartida en junio de 2014 por Rogelio Sánchez Maldonado en la Universidad Panamericana en México D.F.