

61
201



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

LA CAPACITACION EN CREDITO
EN UNA INSTITUCION BANCARIA

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION
DE PROGRAMAS DE CAPACITACION

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
LIVIA ESMERALDA ZAVALA RODRIGUEZ

PROFESOR DEL SEMINARIO
M. A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ OCHOA



MEXICO, D. F.

1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Este trabajo lo dedico....

A mis padres Ma. Esmeralda y Arturo, a quienes agradezco su amor, aliento, dedicación y apoyo que a lo largo de toda mi vida me han proporcionado ilimitadamente.

A mis hermanos:

*Raymundo y a su esposa Gladys,
Betzabé, y
Salvador,*

con todo mi cariño.

A mis abuelitos Amable y Antonio, por el cariño y aliento para que mi superación sea un reto constante.

A Francisco, mi gran compañero, por ser mi aliciente y ejemplo de superación personal y profesional, y por el apoyo moral que me brinda incondicionalmente.

A mis familiares y amigos.

Deseo agradecer ...

Al M.A. Salvador Ruiz de Chávez Ochoa, por la asesoría y confianza que me brindó en el desarrollo de este trabajo.

A la Lic. Ma. Cristina Cáceres Ferrández y al C.P Rafael Bedolla Nájera, por la valiosa asesoría que me brindaron para concluir este trabajo y por sus conocimientos que desinteresadamente han compartido conmigo.

Al Lic. Luis Rodríguez López, quien además de ser mi tío es como un hermano, por su orientación, gracias.

A la M.C. Magali Chain Palavicini, por los consejos y el apoyo que me brindó en la elaboración de este trabajo.

A mis profesores, por ser los pilares de mi formación profesional.

A la Universidad

INTRODUCCION

Es misión de los administradores crear y establecer métodos para el manejo óptimo de los recursos de las organizaciones que nos lleven a lograr y mantener su crecimiento y desarrollo.

Esta función es de vital importancia y sobre todo en la actualidad en la que prevalece un ambiente de mucha presión competitiva en los mercados, en los cuales las empresas buscan mantener el liderazgo y en muchas otras ocasiones su permanencia en el mismo.

Hoy en día gran número de instituciones viven una etapa de cambios como son los procesos de reingeniería e implantación de nuevas tecnologías de información, así como fusiones y alianzas estratégicas, con la finalidad de elevar la calidad en los productos, servicios y atención al cliente, para alcanzar una buena posición en su mercado.

Esta cadena de cambios, la cual implica la redefinición de trabajos y de la forma de realizarlos, genera en las instituciones la demanda de personal altamente calificado y especializado, capaz de responder de manera oportuna y eficiente ante situaciones nuevas e inesperadas y con potencial para innovar, impulsar e implantar dichos cambios orientándolos hacia la productividad en el trabajo.

En este sentido, los cambios en la Banca Mexicana no son una excepción, y más aún en los últimos años en los cuales las instituciones bancarias dirigen gran parte de sus esfuerzos en implantar estrategias para eliminar el problema de los altos índices de la cartera vencida, situación que impacta fuertemente en la rentabilidad de las mismas debido a que el crédito es su principal función.

Lo anterior despertó mi interés por saber en qué forma puede contribuir el funcionario bancario para mejorar los resultados en la intermediación financiera, sobre todo en lo que a crédito se refiere, así como determinar un medio para apoyarlo en su misión de elevar la calidad en esta función.

Al respecto, considero que la capacitación se convierte en una función relevante por ser un medio que ayuda al personal para que desempeñe sus funciones eficientemente. Es por esto que escogí la capacitación como materia de estudio de este trabajo con la finalidad de hacer una propuesta que contribuya a mejorar el desempeño de los funcionarios que operan crédito en una institución bancaria.

Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es determinar una metodología para llevar a cabo el proceso de capacitación en áreas de crédito de una institución bancaria nacional, a través del cual se orienten las acciones de capacitación al mejoramiento de la función de crédito.

Asimismo, esta propuesta va dirigida al personal de dichas instituciones que tiene como misión formar una plantilla de personal especializado en las áreas de crédito.

En cuanto al alcance de la propuesta, el modelo involucra tanto a las áreas que determinan qué se debe hacer en la función de crédito y cómo hacerlo, como a las áreas que realizan dicha función, en el proceso de capacitación.

La estructura del contenido de este trabajo es la siguiente:

Capítulo I.

Al ser la capacitación la materia de estudio, inicio con el análisis de lo que es la capacitación, en qué consiste, qué objetivos persigue, a través de qué proceso se lleva a cabo y qué factores intervienen para que ésta sea efectiva.

Este estudio constituye el marco teórico de mi propuesta, el cual tiene como título : **La función de capacitación.**

Capítulo II.

Ya que se pretende orientar las acciones de capacitación al mejoramiento de la función de crédito, las primeras interrogantes que surgen son: ¿qué es el crédito bancario?, ¿en qué consiste?, ¿cómo se lleva a cabo?, ¿qué elementos intervienen en su operación? y ¿cuáles son las causas de la cartera vencida?

Por tal razón, en este segundo capítulo se analizan estos aspectos, con la finalidad de constituir un marco de referencia, al cual le asigné el título: **El crédito bancario.**

Capítulo III.

Una vez analizada la función de crédito y el rol que juega el funcionario bancario en dicha función, surgieron las siguientes interrogantes:

- Con respecto a los funcionarios: ¿conocen qué se espera de ellos en la operación de crédito?, ¿saben cómo realizar su trabajo?, ¿tienen el perfil requerido para realizar esta función?, entre otras.

- Con respecto a la capacitación: ¿qué rol ha jugado la capacitación en la preparación de los funcionarios?, ¿cómo ha sido ésta?, ¿cuáles son las necesidades de capacitación en materia de crédito de los funcionarios?, entre otras.

Por lo tanto, realicé una investigación de campo en una institución bancaria, en el Distrito Federal con la finalidad de dar respuesta a algunas de las interrogantes antes mencionadas.

La investigación de campo constituye este tercer capítulo que tiene como título: **Impacto de la preparación del funcionario bancario en la operación de crédito.**

Capítulo IV.

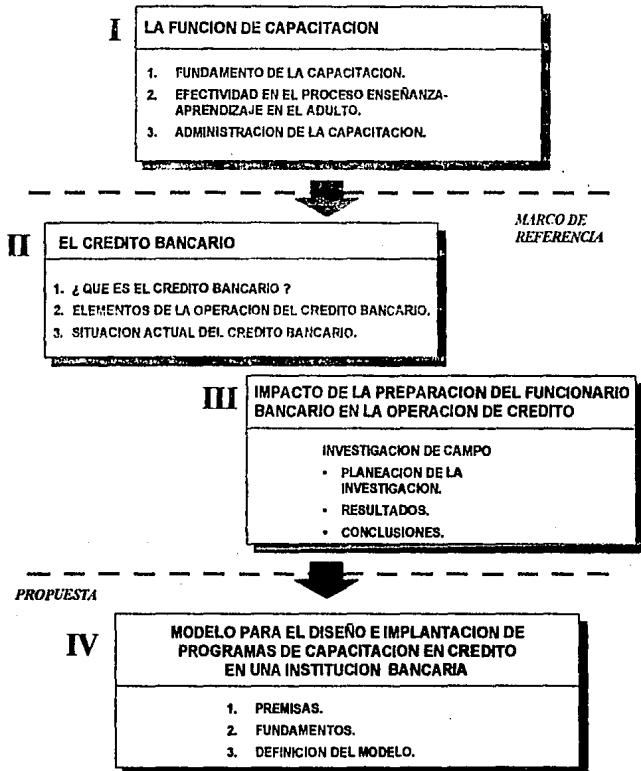
Por último, presento mi propuesta para diseñar e implantar programas de capacitación en crédito, titulado: **Modelo para el diseño e implantación de programas de capacitación en crédito en una institución bancaria.**

En él describo las premisas y los fundamentos del modelo, así como la metodología a seguir en cada una de sus fases.

Finalmente, considero que el material analizado en este trabajo puede ser de interés no sólo para funcionarios de las áreas de capacitación, sino también para aquellas personas de las áreas de crédito que deseen contribuir al esfuerzo de formar una plantilla de especialistas en esta función.

CONTENIDO DEL TRABAJO

MARCO TEORICO



INDICE

INTRODUCCION	I
--------------------	---

INDICE

CAPITULO I

LA FUNCION DE CAPACITACION

1. FUNDAMENTO DE LA CAPACITACION.....	1
A. ¿Qué es la capacitación?.....	1
B. Objetivos que persigue la capacitación.....	3
C. Beneficios y limitaciones de la capacitación.....	5
D. Marco legal de la capacitación.....	6
2. EFECTIVIDAD EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ADULTO.....	8
A. Consideraciones sobre el aprendizaje en el adulto.....	8
B. Consideraciones en la enseñanza para el adulto.....	14
3. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION.....	20
A. Planeación.....	21
B. Organización.....	25
C. Ejecución.....	27
E. Control.....	30

CAPITULO II

EL CREDITO BANCARIO

1. ¿QUE ES EL CREDITO BANCARIO?.....	31
A. Elementos y características del crédito.....	32
B. El crédito como principal función de las instituciones bancarias.....	34
2. ELEMENTOS DE LA OPERACION DEL CREDITO BANCARIO.....	36
A. Necesidades de financiamiento.....	37
B. Tipos de créditos.....	37
C. Normatividad crediticia.....	40
D. Proceso crediticio.....	42
E. El funcionario bancario.....	48

3.	SITUACION ACTUAL DEL CREDITO BANCARIO.....	49
	A. Generalidades.....	49
	B. Causas de la cartera vencida.....	50

CAPITULO III

**IMPACTO DE LA PREPARACION DEL FUNCIONARIO
BANCARIO EN LA OPERACION DE CREDITO**

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	53
2.	OBJETIVOS Y SUPUESTOS DE LA INVESTIGACION.....	54
3.	METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....	55
4.	INFORMACION OBTENIDA EN LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACION.....	56
	A. Estructura organizacional de la institución seleccionada.....	56
	B. El proceso crediticio en la institución seleccionada.....	58
	C. Funcionarios responsables de la operación del crédito.....	59
	D. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el puesto de ejecutivo de cuenta.....	62
5.	DETERMINACION DE LA MUESTRA.....	63
6.	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	64
7.	RESULTADOS.....	68
	A. Formación académica.....	68
	B. Experiencia en el área de crédito.....	69
	C. Calidad en la inducción al puesto.....	70
	D. Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones.....	71
	E. Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos.....	72
	F. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el ejecutivo de cuenta.....	73
	G. Tiempo que le dedican a cada fase del proceso.....	74
8.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.....	75
	A. Con respecto a los supuestos de la investigación.....	75
	B. Con respecto al análisis de los resultados.....	76

CAPITULO IV

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN CREDITO EN UNA INSTITUCION BANCARIA

1. PREMISAS.....	79
A. Factores críticos de éxito en las acciones de capacitación.....	79
B. Lineamientos.....	81
2. FUNDAMENTOS.....	81
A. Características del modelo.....	81
B. Niveles de capacitación.....	83
3. DEFINICION DEL MODELO.....	88
A. Diseño de programas de capacitación.....	89
B. Implantación de programas de capacitación.....	100

CONCLUSIONES GENERALES.....	107
------------------------------------	------------

ANEXOS

- A. ENCUESTA DE OPINION DEL EJECUTIVO DE CUENTA SOBRE LA FUNCION DE CREDITO
- B. RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DEL CUESTIONARIO

RELACION DE FIGURAS

BIBLIOGRAFIA

Capítulo I

LA FUNCION DE CAPACITACION

1. FUNDAMENTO DE LA CAPACITACION - 1

- A. ¿Qué es la capacitación ? - 1
- B. Objetivos que persigue - 3
- C. Beneficios y limitaciones - 5
- D. Marco legal de la capacitación - 6

2. EFECTIVIDAD EN EL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE EN EL ADULTO - 8

- A. Consideraciones sobre el aprendizaje en el adulto - 8
La capacidad de aprendizaje en el adulto - 9, Algunos factores que influyen en el aprendizaje - 12
- B. Consideraciones en la enseñanza para el adulto - 14

3. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION - 20

- A. Planeación - 21
Detección de necesidades de capacitación - 21, Diseño de programas de capacitación - 24, Presupuestos - 25.
- B. Organización - 25
- C. Ejecución - 27
Elaboración de programas de capacitación - 27, Coordinación de eventos - 29, Impartición de la capacitación - 29
- D. Control - 30



CAPITULO I

LA FUNCION DE CAPACITACION

Con la finalidad de contar con un marco teórico que me permita elaborar la propuesta del presente trabajo, en este capítulo se analiza qué es la capacitación, cuál es su objetivo, a través de qué medios y procesos se da, así como su reglamentación. También se estudian algunos factores que influyen en el éxito de las acciones de capacitación.

1. FUNDAMENTO DE LA CAPACITACION

El fundamento de la capacitación se refiere a la base de la misma, es decir, qué es, qué objetivos tiene, cuál es su alcance y cuál es su marco legal. A continuación se estudian estos aspectos.

A. ¿Qué es la capacitación?

Algunos autores definen la función de capacitación como:

"El proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos, con base en necesidades específicas para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado, para actualizar a los trabajadores en la aplicación de nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones y, en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones". (Roberto Pinto, 1990)

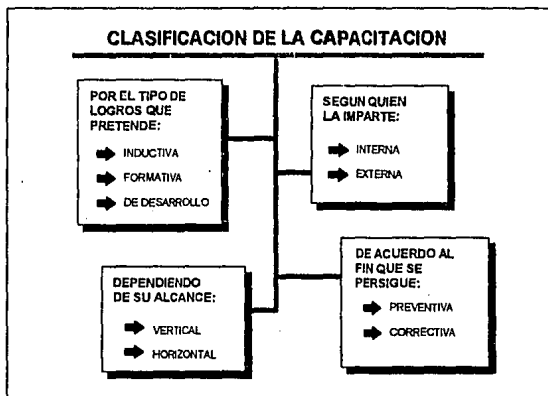
"El proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar aptitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en la satisfacción del individuo y en la productividad de la empresa". (Magali Chain, 1992)

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". (Alfonso Siliceo, 1990)

Otros autores afirman que la capacitación desarrolla la capacidad de los individuos para tomar decisiones, para desempeñar funciones cada vez más complicadas y menos rutinarias, para incrementar su motivación hacia el trabajo promoviendo su crecimiento constante y el de la institución.

Cuando se habla de capacitación, podemos referirnos a varios aspectos como son: el fin que persigue, su alcance en la organización, el tipo de logros que se esperan alcanzar, quién la imparte, etc.; de tal forma que ésta puede clasificarse de la siguiente manera:

Figura 1.



- ◆ Por el tipo de logros que se pretenden:
 - a) *Inductiva.* Se da al personal de nuevo ingreso para integrarlos a la empresa y para familiarizarlos con su trabajo y compañeros.
 - b) *Formativa.* Se da para instruir al personal para el mejor desempeño de las labores específicas del puesto.

- c) *Desarrollo*. Se da para incrementar las cualidades del personal, fomentarles su motivación hacia el progreso individual y social.
- ◆ De acuerdo al fin que persigue:
- a) *Preventiva*. Se da para cubrir necesidades futuras, para prevenir posibles eventualidades o contingencias y para implantar nuevos procedimientos o tecnología.
- b) *Correctiva*. Para corregir deficiencias o adaptar al personal a los cambios en los sistemas, procedimientos, tecnología, etc..
- ◆ Según quien la imparte:
- a) *Interna*. Cuando la imparte la empresa con instructores internos o externos.
- b) *Externa*. Cuando la imparten instituciones y universidades ajenos a la empresa.
- ◆ Dependiendo de su alcance:
- a) *Vertical*. Cuando se capacita a un área, departamento o sección determinada.
- b) *Horizontal*. Cuando se capacita a grupos ocupacionales o niveles jerárquicos.

B. Objetivos que persigue la capacitación

De las definiciones y análisis anteriores se puede observar que la capacitación tiene como principales objetivos:

- Orientar a empleados de nuevo ingreso.
- Mejorar el desempeño del personal en su puesto actual.
- Preparar al personal para ocupar otro puesto por motivo de promoción o rotación.
- Implementar cambios de procesos, tecnología, etc..

Estos objetivos se buscan a través del proceso enseñanza-aprendizaje dirigido a desarrollar las aptitudes y actitudes del empleado, teniendo como resultado un cambio en su conducta que se verá reflejado en su desempeño. Al respecto, entiéndase por:

Aptitud: Las habilidades físicas y mentales de todo tipo, que acompañan al individuo, éstas pueden ser innatas o adquiridas. La aptitud se refiere al:

- ◆ **Saber hacer**, tener la información teórica requerida en relación a una actividad, y
- ◆ **Poder hacer**, la capacidad para aplicar los conocimientos al realizar dicha actividad.

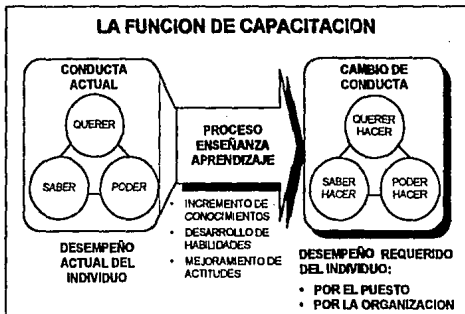
Actitud: El comportamiento del individuo como respuesta ante diferentes situaciones, es decir:

- ◆ **Querer hacer** las cosas, la disposición, la voluntad de aplicar el conocimiento y la habilidad para llevar a cabo la acción.

Desempeño: La suma del saber, poder y querer hacer una actividad.

En este sentido, la capacitación transmite conocimientos, desarrolla habilidades y modifica actitudes de acuerdo a los requerimientos del puesto y necesidades organizacionales, a través del proceso enseñanza-aprendizaje, en donde las consecuencias del aprendizaje son un cambio en la conducta o, cuando menos, en la posibilidad de actuar.

Figura 2.



C. Beneficios y limitaciones de la capacitación

Como se ha visto hasta el momento se puede afirmar que la capacitación proporciona los medios necesarios para que el personal realice su trabajo en forma eficiente, mejorando los grupos de trabajo y cumpliendo con los lineamientos establecidos por la Institución.

Por lo tanto, esta función resulta ser una inversión para las empresas ya que contribuye al incremento de la productividad y al logro de los objetivos institucionales.

Por otra parte, además de ser un factor para el desarrollo de los individuos, la capacitación es la base para la superación personal ya que les permite aumentar las oportunidades de mejorar sus niveles de vida.

Adicionalmente a estos beneficios también se pueden obtener los siguientes:

- La empresa se mantiene a la vanguardia en el mercado a través de la actualización del personal en cuanto a nuevas tecnologías, procesos y técnicas.
- Disminución de la rotación de personal, logrando que el trabajador se identifique mejor con su labor.
- Se fortalece la cultura organizacional.
- Las personas y los grupos adquieren altos niveles de capacidad para interactuar e integrarse en equipos de trabajo cuando la capacitación se realiza a través de técnicas vivenciales y con estilo participativo.
- Crea una conciencia de autodesarrollo en los empleados.
- Un adecuado programa de capacitación puede sensibilizar al personal convirtiéndose en un medio para apoyar el cambio.

Es importante mencionar que aun bajo las condiciones más favorables, existen limitaciones para la capacitación, ya que ésta:

- No suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos y motivación.
- No produce buenos resultados si no se involucra a los gerentes y sus supervisores en su diseño y contenido.
- No ofrece resultados en forma inmediata.

- No puede aumentar el potencial de aprendizaje. La capacitación puede estimular un uso más óptimo y amplio de las capacidades innatas, pero no puede crearlas.
- No suple el hecho de que el olvido se produce con más facilidad y mayor rapidez que el aprendizaje. El olvido sólo puede combatirse mediante la práctica continua de las destrezas o conocimientos adquiridos.
- No puede enseñar cualquier cosa a cualquier persona. La capacitación únicamente pone los medios para hacer posible el aprendizaje; si los participantes desean aprender, puede asegurarse que aprenderán, pero si no lo desean, no lo harán.

No obstante estas limitaciones, el beneficio que se obtiene con la capacitación es contundente ya que ésta incrementa la productividad y consecuentemente reduce costos.

D. Marco legal de la capacitación

En nuestro país, la capacitación es una función que está reglamentada con la fuerza de la Ley, haciéndola obligatoria en las empresas.

Esta legislación está contenida en:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
- La Ley Federal del Trabajo, y
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Nuestra Constitución Política señala en el Art. 123, Apartado A, Fracción XII:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación."

La Ley reglamentaria a la que hace mención el párrafo anterior es la Ley Federal del Trabajo, en la cual el Art. 3 establece que *"... es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores."*

Esta reglamentación se plasma en el Art. 153 en sus fracciones de la A a la X; en general estas fracciones tratan sobre quién, dónde y por qué se va a capacitar.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal señala la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para promover el desarrollo de la capacitación, realizar investigaciones, prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública.

Este marco legal destaca la garantía y derecho de los trabajadores a la capacitación, así como la obligación y beneficio de los empresarios en la estrecha relación entre productividad y capacitación.

Considero que aún y cuando la capacitación es obligatoria, las organizaciones no deben considerarla como una imposición o un mero requisito legal; sino que deben conscientizarse de su valor, analizando la relación del costo-beneficio de ésta y proporcionando los recursos e infraestructura necesarios para lograr los objetivos de la capacitación.

2. EFECTIVIDAD EN EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN EL ADULTO

Como se mencionó al principio del capítulo, la capacitación se lleva a cabo a través del proceso enseñanza-aprendizaje. En este proceso la actividad del participante se da en forma activa y creativa, lo que propicia una modificación de la conducta originada del aprendizaje.

Este apartado tiene como propósito analizar los factores que influyen en la efectividad de la capacitación, es decir, aquellos elementos que intervienen en el proceso enseñanza-aprendizaje y que condicionan la calidad en el mismo.

Por lo anterior, se requiere en primera instancia comprender el alcance de los términos: enseñanza y aprendizaje.

La *enseñanza* es un fenómeno predominantemente colectivo, en tanto que el *aprendizaje* es un hecho individual. Esto significa que una persona puede enseñar a muchas otras al mismo tiempo, pero no quiere decir que todas y cada una de ellas lo aprendan; por tal razón, este proceso requiere de la involucración e interés tanto de los participantes como de los instructores o facilitadores de la enseñanza.

A continuación se estudian por separado cada uno de estos conceptos sólo con el propósito de determinar los factores que influyen en cada uno de ellos, sabiendo de antemano que en el proceso están presentes en forma simultánea.

A. Consideraciones sobre el aprendizaje en el adulto.

El aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre, es un proceso del pensamiento que se refiere a la modificación selectiva que hacemos de las conductas presentes hacia otras que tienen más éxito para nuestra adaptación. Frecuentemente, tal modificación es el resultado de la experiencia (hábitos) aunque en ocasiones surge de una relación cognoscitiva que se establece entre un medio y un fin (discernimiento).

En el aprendizaje se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación que puede o no haberse enfrentado antes, es un proceso mediante el cual el individuo adquiere destreza y habilidades, incorpora contenidos o actualiza nuevas estrategias del conocimiento o acción.

En este campo hay varias teorías del aprendizaje que tratan de explicar sus procesos básicos, entre las cuales se encuentran aquellas que afirman que el aprendizaje se da por: ensayo y error, condicionamiento, instrucción, imitación o discernimiento.

1. La capacidad de aprendizaje en el adulto

Respecto a la capacidad de aprendizaje en el adulto, se mencionó anteriormente que la capacitación puede estimular un uso más óptimo y amplio de las capacidades innatas pero no puede crearlas. En el caso de los empleados, aunque éstos hayan llegado a la edad adulta, tienen una personalidad que está en desarrollo gradual además de la capacidad desarrollada para comparar situaciones y relacionar fenómenos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo cual facilita su aprendizaje.

Existen algunos elementos que contribuyen a que el adulto aprenda, como son: (Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia, 1991)

Figura 3.



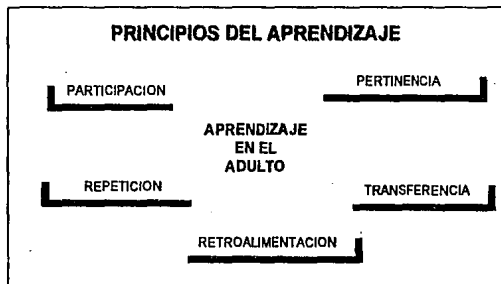
- ◆ *La percepción:* Se entiende como la función por la cual la persona establece un contacto con objetos o características del medio, a través de la estimulación que recibe de los receptores sensoriales.
- ◆ *La atención:* Es la habilidad de la persona para concentrarse en una información específica del medio ambiente. En general, la atención implica que la persona primero utilice un canal sensorial por encima de los demás y después que sea capaz de discriminar lo que es más significativo de toda la información que recibe.

- ◆ *Comprensión.* Es la capacidad de la persona para descubrir y asimilar el sentido, relación y significado de las cosas.
- ◆ *Memoria.* Se define como la capacidad de la persona para retener información. Esta capacidad está constituida por el almacenamiento, que es el proceso para retener la información, y por el recuerdo, que es la posibilidad de usar la información disponible cuando el individuo la requiera.
- ◆ *Reflexión.* Es un proceso interno mediante el cual la persona no sólo comprende los hechos, sino que se hace consciente de su propia posición frente a ellos en un contexto determinado por su historia y su entorno político, económico y social.

Algunos especialistas en capacitación han enfocado gran parte de sus esfuerzos en buscar la manera de garantizar el aprendizaje en el adulto; de tal forma que, como resultado de varias investigaciones realizadas, han definido ciertos factores los cuales deben estar presentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje para que la capacitación sea eficaz.

Werther William y Davis Reith (1990, p.209) definen como estos factores, también conocidos como principios de aprendizaje, los siguientes:

Figura 4.



- ◆ *La participación.*

Por lo general, el aprendizaje es más rápido y perdura mucho más cuando el aprendiz puede participar activamente. La participación hace mejorar la motivación y, evidentemente, utiliza más sentidos que contribuyen a reforzar el proceso de aprendizaje.

◆ *La repetición.*

Aunque no suele resultar divertida, la repetición parece ser que graba un patrón en nuestra memoria. Este principio consiste en la repetición de las ideas claves para posteriormente recordarlas.

◆ *La pertinencia.*

El aprendizaje se facilita cuando los temas que se deben aprender tienen un significado. Por ejemplo, los instructores suelen indicarles a los aprendices las finalidades generales de un empleo, antes de explicar tareas específicas. Esa introducción ayuda a los trabajadores a comprender la pertinencia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

◆ *La transferencia.*

Cuanto más coincidan las demandas del programa de capacitación con las exigencias de un empleo, tanto más rápidamente aprenderá una persona su trabajo.

◆ *La retroalimentación.*

La retroalimentación da a los aprendices información sobre su progreso. Con retroalimentación, los aprendices motivados pueden ajustar su conducta para alcanzar la curva de aprendizaje con mayor rapidez.

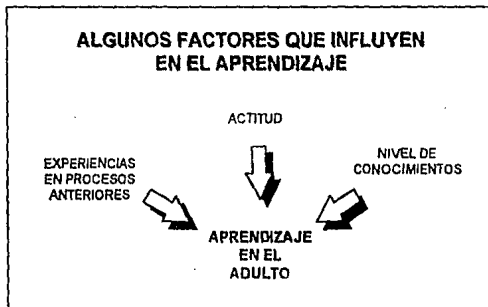
En el principio de retroalimentación, considero indispensable la participación de los supervisores en el cambio de la conducta aprendida, ya que ellos pueden reforzarla diariamente en el desempeño del trabajo.

La observancia de estos principios en los programas de capacitación, ayuda a que se desarrollen adecuadamente y se obtengan los resultados esperados, sin embargo, no hay que olvidar que la capacitación no puede aumentar el potencial de aprender.

2. Algunos factores que influyen en el aprendizaje

Por otra parte, existen otros factores que influyen en los resultados de la capacitación, algunos de éstos son el nivel de conocimientos y las experiencias en procesos anteriores en los participantes, así como la actitud que tengan hacia la capacitación.

Figura 5.



Hay que tomar en cuenta que el adulto llega a los programas de capacitación con un caudal de conocimientos y habilidades que son producto, tanto de sus estudios formales, como de las enseñanzas obtenidas de sus experiencias, esto hace que trate de conciliar el contenido de los programas con sus propias experiencias.

Si las experiencias en el aprendizaje fueron positivas, las personas estarán dispuestas a colaborar con el instructor y con sus compañeros en el desarrollo de programas; si fueron desagradables, iniciarán con recelo la relación con el instructor y opondrán esquemas individualistas y competitivos con el resto del grupo.

Asimismo, todas las personas tienen una actitud hacia el aprendizaje, en este sentido entiéndase por actitud "la disposición que tienen las personas para comportarse de una manera específica, ya sea predominantemente positiva o negativa". (Wicab, Esther, 1981, p.147).

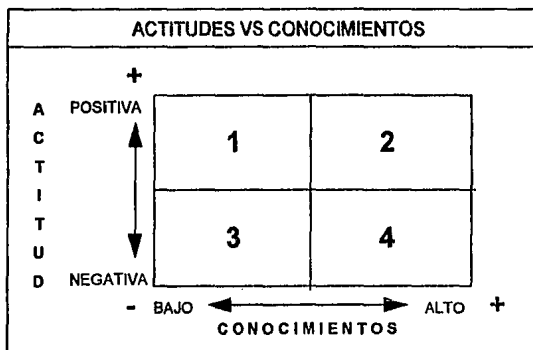
Algunas características principales de las actitudes son las siguientes:

- Impulsan a las personas a comprometerse de una manera específica por lo que son anteriores a la conducta.

- Se adquieren y desarrollan a través de las experiencias en el medio social.
- Tienen a mantenerse una vez adquiridas, aunque;
- Son susceptibles de cambio mediante nuevas experiencias.
- Siempre se dirigen hacia un objetivo, o situación externa a nosotros.
- Tienen una graduación en su intensidad.

Respecto a la actitud que pueden tener los participantes hacia la capacitación, Herman E. Zaccarelli (1993, p.9) realizó una investigación sobre la efectividad de ésta en la que considera precisamente el comportamiento de los participantes según su actitud y su grado de conocimientos. Los resultados de dicho estudio son los siguientes:

Figura 6.



1. Buena actitud / poco conocimiento del trabajo. La capacitación puede ayudar significativamente.
2. Buena actitud / mucho conocimiento del puesto. En este caso, la capacitación puede ayudar siempre que exista el tiempo adecuado.

3. *Mala actitud / poco conocimiento del puesto. En esta situación lo más apropiado sería que se reasignaran funciones al empleado. La capacitación no puede ayudar si la persona que la necesita no está interesada en aprender.*
4. *Mala actitud / mucho conocimiento del puesto. Este empleado podría hacer su trabajo con una actitud apropiada, pero si no la tiene, la capacitación no disminuirá el problema.*

B. Consideraciones en la enseñanza para el adulto.

En el proceso de enseñanza la actividad del participante se da en forma activa y creativa, lo que propicia una modificación de la conducta originada del aprendizaje.

Cabe mencionar que la capacitación no debe ser tomada como la enseñanza elemental y superior, sino como acciones que modifican, de manera importante, el comportamiento de un empleado, teniendo como misión contribuir al desarrollo de la organización por medio de la educación de adultos, también llamada *Andragogía*.

Al comparar la capacitación con la educación escolarizada tradicional, se encuentran las siguientes diferencias:

Figura 7.

FACTOR	CAPACITACION ENSEÑANZA EN ADULTOS	ENSEÑANZA ESCOLARIZADA TRADICIONAL
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Producir. • Lograr objetivos instruccionales e individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender. • Lograr un desarrollo académico.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de lo aprendido. • Utilización inmediata. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retención de lo aprendido. • Utilización a mediano y a largo plazo.
	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan una gran variedad de métodos. • Los conocimientos transmitidos son específicos y enfocados a situaciones determinadas. • Métodos basados en experiencias vivenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte del tiempo se utiliza la conferencia. • Transmisión de conocimientos en forma general, enfocados a situaciones hipotéticas y casos muy diversos. • Métodos basados en la memoria.

Continúa...

FACTOR	CAPACITACION ENSEÑANZA EN ADULTOS	ENSEÑANZA ESCOLARIZADA TRADICIONAL
VARIOS FACTORES	• Los participantes generalmente están conscientes de su utilidad y lo aceptan.	• Los participantes generalmente no están conscientes de su utilidad y lo rechazan.
	• El tiempo empleado es corto.	• El tiempo empleado es largo
EVALUACION	• Con base en objetivos instruccionales.	• Con base en objetivos educacionales.
	• Medición con base en conductas observables.	• Medición con base en calificaciones.
	• Existe retroalimentación.	• No existe retroalimentación.

Fuente: "Formación del personal bancario: una inversión en México". Segundo Congreso Nacional de Capacitación Bancaria, Junio de 1988.

Para la selección de técnicas de enseñanza y el diseño de los contenidos de los programas de capacitación, deben considerarse los aspectos que condicionan el aprendizaje en el adulto analizados en el punto anterior, debiendo identificarse los siguientes aspectos en cualquier programa de capacitación.

- El "QUE", que se refiere a la teoría básica, es decir, contendrá los conceptos referidos al tema y tendrá por objetivo la comprensión conceptual del participante y la captación del área cognoscitiva de éste.
- El "COMO", que considera las acciones específicas que el participante deberá conocer y practicar para mejorar sus habilidades.
- El "PARA QUE" o "POR QUE", con lo que se buscará captar el área emocional (enfoque actitudinal) del participante para convencerlo de las ventajas o beneficios que le reportará mejorar en lo referente al tema de que se trata.

Carlos Velázquez (1991) afirma que toda técnica instruccional debe cubrir las siguientes características:

- *Especificar aquellas experiencias o relaciones con la gente y con las cosas del ambiente de trabajo, que conduzcan al capacitando a querer aprender y a la capacidad para el aprendizaje.*

- *Decir explícitamente cómo se debe estructurar un material o un cuerpo de conocimientos para que el que aprenda lo pueda dominar con la mayor facilidad posible. Por lo tanto, la estructura debe responder al nivel cognoscitivo del que aprende.*
- *Determinar con toda claridad el orden o sucesión en que se han de presentar los materiales para un aprendizaje eficaz.*
- *Describir la naturaleza y los movimientos en que se deben premiar o castigar para facilitar el aprendizaje.*

Existen numerosas técnicas según las necesidades que plantea la capacitación, los objetivos, el tema, el área de aprendizaje, el tiempo didáctico y la medida en que se requiere profundizar en la materia que se enseña. Es muy importante considerar también el número de participantes y los recursos disponibles.

A continuación se describen las técnicas de capacitación más conocidas y utilizadas.

Figura 8.

TECNICAS DE CAPACITACION MAS CONOCIDAS		
◆ INSTRUCCION SOBRE LA MARCHA	◆ CAPACITACION DE VESTIBULO	◆ SIMULACION
◆ ROTACION DE EMPLEOS	◆ REPRESENTACION DE PAPELES	◆ AUTOESTUDIO
◆ CONFERENCIAS Y PRESENTACIONES EN VIDEO	◆ ESTUDIO DE CASOS	◆ ADESTRAMIENTO EN LABORATORIOS

◆ *Instrucción sobre la marcha.*

Esta capacitación se recibe directamente en el trabajo y se utiliza, sobre todo, para enseñar a los trabajadores a realizar sus tareas actuales. El instructor es un supervisor o un compañero de trabajo.

◆ *Rotación de empleos.*

Para proporcionar una capacitación cruzada a los trabajadores en diversos empleos, se transfiere al trabajador de un puesto a otro. Además de darles a los trabajadores variedad en sus empleos, la capacitación cruzada permite cubrir vacaciones y ausencias.

◆ *Conferencias y presentaciones en video.*

Estas técnicas son muy utilizadas debido a que ofrecen una economía relativa. Algunos autores piensan que son especialmente útil para presentar material nuevo a un grupo, cuando el tiempo es limitado o cuando se trabaja con un grupo numeroso.

Estas técnicas también pueden ayudar a reducir la ansiedad acerca de programas de entrenamiento y cambios organizacionales que se van a realizar.

◆ *Capacitación de vestíbulo.*

Con el fin de que la capacitación no trastorne las operaciones normales, algunas organizaciones utilizan la capacitación por vestíbulo. Se establecen vestíbulos o zonas separadas, con los mismos tipos de equipos que se utilizan o utilizarán en el trabajo real.

◆ *Representación de papeles (role playing).*

La representación de papeles permite a los aprendices adoptar distintas identidades. Es una técnica que trata de modificar las actitudes de los participantes, con el fin de mejorar algunos puntos de fricción; también ayuda a desarrollar capacidades interpersonales.

◆ *Estudio de casos.*

Al estudiar una situación práctica, los aprendices descubren lo relativo a circunstancias reales o hipotéticas y el modo en el que actúan otros en esas circunstancias. Esta técnica ayuda a desarrollar sus habilidades de identificar y analizar problemas complejos, así como desarrollar su capacidad para la toma de decisiones.

◆ *Simulación.*

Los ejercicios de simulación se presentan en dos formas. Una de ellas incluye un simulador físico que presenta una duplicación de las características principales de la situación de trabajo.

La otra forma consiste en simulaciones en computadora; esta técnica adopta con frecuencia la forma de juegos, los jugadores toman una decisión y la computadora determina los resultados dadas las condiciones en que se programa.

◆ *Autoestudio.*

Para esta técnica se deben utilizar materiales de instrucción cuidadosamente planeados para capacitar a los empleados. Son particularmente útiles cuando los empleados están dispersos geográficamente o cuando el aprendizaje requiera poca interacción. Las técnicas de autoestudio van desde los manuales hasta los video tapes o cassettes pregrabados.

Los materiales de aprendizaje programado son otra forma de autoestudio. Por lo general, se trata de folletos impresos o programas por computadora con presentaciones visuales que contienen una serie de preguntas y respuestas. El aprendizaje programado consta de tres funciones básicas:

1. Presentar información, preguntas o problemas al aprendiz,
2. Permitirle responder,
3. Suministrar resultados sobre la corrección de sus respuestas.

◆ *Adiestramiento en laboratorios.*

Es una forma de instrucción en grupo que se utiliza primordialmente para realizar las capacidades interpersonales. También se puede usar para desarrollar conductas deseadas para responsabilidades futuras de trabajo. Este método incluye compartir sus experiencias y examinar los sentimientos, la conducta, las percepciones y las reacciones que se producen.

Werther William y Davis Reith (1990, p.211) analizaron las condiciones que reúnen las técnicas anteriormente mencionadas para un aprendizaje efectivo, contrastándolas con los principios de aprendizaje: participación, repetición, pertinencia, transferencia y retroalimentación. A continuación se presenta dicha información. (véase figura 9)

Figura 9. Efectividad de las técnicas de capacitación respecto a los principios de aprendizaje

METODO	PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE				
	PARTICIPACION	REPETICIÓN	PERTINENCIA	TRANSFERENCIA	RETROALIMENTACION
CAP. DE INSTRUCCION DE EMPLEOS	SI	SI	SI	SI	A VECES
ROTACION DE PUESTOS	SI	A VECES	SI	A VECES	NO
CONFERENCIAS	NO	NO	NO	A VECES	NO
PRESENTACIONES DE VIDEO	NO	NO	NO	SI	NO
CAPACITACION DE VESTIBULO	SI	SI	A VECES	SI	A VECES
REPRESENTACION DE PAPELES	SI	A VECES	A VECES	NO	A VECES
ESTUDIO DE CASOS	SI	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
SIMULACION	SI	A VECES	A VECES	A VECES	A VECES
AUTOESTUDIO	SI	SI	A VECES	A VECES	NO
APRENDIZAJE PROGRAMADO	SI	SI	NO	SI	SI
ADIESTRAMIENTO EN LABORATORIOS	SI	SI	A VECES	NO	SI

Fuente: Werther William y Davis Reith, *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw Hill, 1990, p.213.

- *Capacitación de instrucción de empleos*, también conocida como instrucción sobre la marcha. Este método incluye todos los principios de aprendizaje. La inclusión de los cinco principios de aprendizaje se produce porque esta capacitación se proporciona mediante una serie de etapas planeadas cuidadosamente.
- *Rotación de empleos*. La participación de los aprendices y la elevada capacidad de transferencias entre empleos, son las ventajas de aprendizaje de la rotación de puestos.
- *Conferencias y presentaciones en video*. La participación, la retroalimentación, la transferencia y la repetición suelen ser bajas. La retroalimentación y la participación pueden mejorarse permitiendo sesiones de preguntas durante o al final de las conferencias o presentaciones de videos.

- *Capacitación de vestíbulo.* Esta técnica permite que haya transferencia, repetición y participación. También son posibles la organización significativa de los temas y la retroalimentación.
- *Representación de papeles.* Aunque hay participación y retroalimentación, la inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.
- *Estudio de casos.* Cuando los casos son significativos y similares a situaciones relacionadas con el trabajo, hay cierta cantidad de transferencia. También existe la ventaja de la participación mediante los debates relativos al caso. Por lo general no hay retroalimentación ni repetición.
- *Simulación.* Esta forma es similar a la capacitación de vestíbulo, con la excepción de que el simulador proporciona más a menudo una retroalimentación instantánea sobre el rendimiento.
- *Autoestudio.* Los materiales programados proporcionan a los aprendices: participación, repetición, pertinencia y retroalimentación. Sin embargo, la transferencia tiende a ser baja.

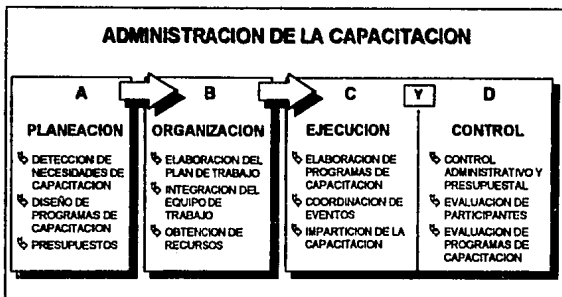
En lo referente al Aprendizaje Programado, los principios en los que se basa esta técnica son la minimización del riesgo de error, reconocer que aprender haciendo es la mejor manera de aprender, suministrar refuerzo inmediato y reconocer que cada persona aprende mejor a su propio ritmo (Gary Dessler, 1990, p.278).
- *Adiestramiento en laboratorios.* El proceso depende de la participación, la retroalimentación y la repetición.

3. ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

La capacitación se realiza a través de actividades que responden a un orden lógico y que persiguen un objetivo definido, las cuales se complementan entre sí. En este sentido, la función de capacitación debe realizarse por personal especializado, bajo una estructura organizacional y funcional que le permita optimizar los recursos y lograr planes de capacitación efectivos.

Al hablar de la administración de la capacitación me refiero a la planeación, organización, ejecución y control del proceso enseñanza-aprendizaje; todas estas acciones de capacitación se realizan en el siguiente orden: (Véase figura 10)

Figura 10.



A. Planeación

Esta etapa comprende la detección de necesidades y el diseño de programas de capacitación.

1. Detección de necesidades de capacitación

El objetivo fundamental de la detección de necesidades es determinar en forma cuantitativa y cualitativa las carencias en los conocimientos o habilidades de los individuos, que puedan ser satisfechas o cubiertas mediante la capacitación para obtener su desarrollo potencial y la eficiencia en el desempeño de su puesto.

Al realizar una detección de necesidades de capacitación se deben considerar específicamente los conocimientos y habilidades que se requieren para cubrir dichas necesidades.

Referente a estas necesidades, Roberto Pinto (1990, p.67) las clasifica en los siguientes tipos de conocimientos y habilidades:

- *Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:*
 - *Conocimientos específicos del puesto.*
 - *Conocimientos de técnicas para ejecutar tareas concretas.*
 - *Aplicación de conocimientos y métodos.*

- *Habilidades administrativas:*
 - *Comprensión y logro de objetivos.*
 - *Organización del propio trabajo y el de los demás.*
 - *Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación y el control de resultados.*
- *Habilidades en relaciones humanas:*
 - *Capacidad para relacionarse.*
 - *Habilidad para trabajar en equipo.*
 - *Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.*
- *Habilidades conceptuales:*
 - *Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.*
 - *Análisis y solución de problemas.*
- *Habilidades de logro de resultados:*
 - *Características de personalidad.*
 - *Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.*
 - *Logro de resultados.*

En muchos casos las necesidades a cubrir pueden ser claras o evidentes y requieren sólo del sentido común para ser detectadas, pero en otros casos, éstas serán difíciles de detectar.

En este sentido, las necesidades de capacitación se clasifican en:

- *Necesidades manifiestas*, surgidas por un cambio en la estructura organizacional, cambio de políticas, movilidad de personal o como respuesta al avance tecnológico; son básicamente evidentes y observables.
- *Necesidades encubiertas*, se presentan cuando los trabajadores ocupan normalmente sus puestos y presentan problemas de conocimientos, habilidades o actitudes; no se pueden observar a simple vista.

Asimismo, las necesidades a cubrir a través de los programas de capacitación pueden clasificarse de acuerdo a su amplitud en:

Figura 11. Clasificación de las necesidades de capacitación según su amplitud.

AMPLITUD	TIPO DE NECESIDAD
Organizacional	Necesidades de la empresa
Ocupacional	Necesidades de un área
Individual	Necesidades de un trabajador

◆ *Necesidades de la empresa:*

En las necesidades de la empresa se destacan las áreas de oportunidad, los problemas, y se analizan sus causas para definir cuáles son susceptibles de corregirse o cubrirse a través de la capacitación.

◆ *Necesidades de un área:*

Corresponden al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo.

Este enfoque nos orienta a determinar los conocimientos, habilidades y actitudes que un trabajador tiene vs. lo que debe tener.

◆ *Necesidades de un trabajador:*

El procedimiento que se sigue en este enfoque, parte del análisis del inventario de personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado, de donde se determinan las necesidades de capacitación.

Este enfoque nos permite poner énfasis no en el debe saber o poder vs. lo que sabe y puede, sino que en lo que debe lograr, debe alcanzar o debe hacer vs. lo que logra alcanzar o hace.

Asimismo, la detección de necesidades de capacitación tiene como propósito (Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia, 1991, p. 65):

- Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.
- Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación.
- Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

2. Diseño de programas de capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación se determina si se requiere elaborar un plan, programa o curso específico, en este sentido, se parte de la base de que: (Rodríguez, Mauro y Ramírez, Patricia, 1991, p.36)

- Un *Plan* satisface las necesidades de toda la empresa,
- Un *Programa*, las de un grupo ocupacional,
- Un *Curso*, las de un puesto, y
- Un *Módulo*, las de una actividad.

Posteriormente se procede a la definición de los objetivos generales de dichas acciones de capacitación, los cuales requieren de ser precisos y claros, para lo cual se requiere que se redacten de la siguiente manera:

- En acciones que los participantes deben cubrir.
- En términos de conductas observables preferentemente.
- Expresados en infinitivo o en la forma futura de los verbos correspondientes.

Y por último se selecciona la técnica de capacitación.

3. Presupuestos

Todo plan o programa de capacitación debe contar con un presupuesto, y es precisamente en la fase de planeación en donde éste se elabora.

Un presupuesto para capacitación mínimo debe considerar, en grandes rasgos, de las siguientes partidas:

- *Servicio de personal interno:*
Son los sueldos y prestaciones del personal que se dedique de tiempo completo a administrar la capacitación, así como el sueldo de instructores internos especializados, si los hay.
- *Servicios externos:*
Erogaciones que la empresa haga por concepto de consultoría o asesoría con instituciones capacitadoras y especialistas en la materia a capacitar, así como el sueldo a posibles instructores externos y por renta de salas de capacitación.
- *Materiales didácticos:*
Las cotizaciones por la elaboración, impresión y reproducción de manuales, apuntes, audiovisuales, material didáctico especializado, etc..
- *Apoyos didácticos:*
El costo de posibles inversiones en la compra de equipo y muebles para la instrucción, por ejemplo: portafolios, mesas, pizarrones y proyectores.

B. Organización

Esta etapa tiene por objetivo elaborar el plan de trabajo para conjugar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para desarrollar los programas de capacitación y llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje en el tiempo estimado.

Entre las actividades a realizar en esta etapa están:

- Integrar el equipo de trabajo.
- Programar las actividades.

- Asignar responsabilidades a los miembros del equipo de trabajo.
- Integrar y asignar los recursos materiales.
- Establecer los mecanismos de retroalimentación y los dispositivos de control.

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez (1991) establecen que en la organización de la capacitación deben considerarse los siguientes aspectos:

- *Con respecto a los participantes:*
 1. *Criterios de selección y número de participantes.*
 2. *Horarios de trabajo.*
 3. *Perfil del puesto de los participantes.*
- *Con respecto al ambiente físico:*
 1. *Ubicación de las aulas, tamaño, iluminación, ventilación, acústica y mobiliario.*
- *Con respecto a la duración:*
 1. *Estructuración del programa o curso.*
 2. *Se pueden elaborar calendarios y horarios.*
- *Con respecto a los instructores:*
 1. *Búsqueda del aprovechamiento óptimo de los consultores y/o instructores internos, pero abriéndose con amplitud a la experiencia superior de los especialistas más conocidos dentro del medio.*
 2. *Para seleccionar consultores y/o instructores externos hay que poner en la balanza las competencias especializadas y de alto nivel, su prestigio, la necesidad de evitar la contaminación de personas implicadas en los problemas que se viven en la empresa y la conveniencia, por lo tanto, de basarse en la acción de personas implicadas y "neutrales".*
- *Con respecto a los costos:*
 1. *Hasta donde la empresa puede afrontar los honorarios de instructores famosos y caros. Desde este punto de vista, a menudo la solución*

óptima es una combinación de los internos con los externos, en diferentes momentos y áreas.

- *Con respecto a la comunicación:*
 1. *Hay que buscar el mejor modo de informar del evento que esté por realizarse a los jefes y a los participantes del mismo. Puede requerirse todo un proceso de negociación y una fina labor de persuasión.*

- *Con respecto a la atención durante el evento:*
 1. *Preparación de carpetas con el material para cada participante.*
 2. *Servicios de café y té para recesos.*
 3. *Eventualmente comidas.*
 4. *Diplomas o reconocimientos.*

C. Ejecución

Esta etapa consiste en la contratación de servicios, elaboración de los programas de capacitación y la coordinación de los eventos.

1. Elaboración de programas de capacitación

Para elaborar un programa de capacitación, primeramente se requiere conocer:

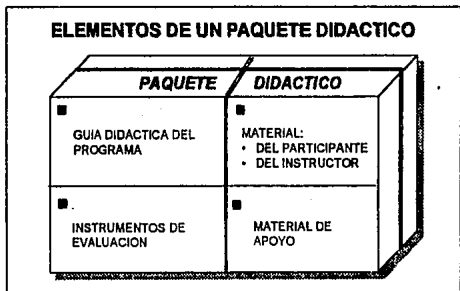
- El número de trabajadores que necesitan capacitación.
- La descripción completa de las actividades en que requieren ser capacitados.
- Las características de los trabajadores que necesitan capacitación.

Cuando la técnica seleccionada de enseñanza es instruccional, una buena costumbre en esta etapa es considerar la participación de los futuros instructores en la elaboración del paquete didáctico.

De igual forma se redactan los objetivos específicos del programa, los cuales deben ser alcanzables y medibles, ya que al final de la capacitación el instructor y los participantes deben poder decir en qué grado se alcanzaron las metas establecidas.

Generalmente, un programa de capacitación comprende el siguiente material, también conocido como paquete didáctico:

Figura 12.



- ◆ *La guía didáctica*, en donde se especifican los objetivos generales, particulares y específicos en los cuales se precisa(n) la(s) conducta(s) que se pretende(n) de los participantes, en determinadas condiciones; el índice temático y la especificación de las técnicas de enseñanza-aprendizaje.
- ◆ *El material para el participante y para el instructor*, cuyo contenido consiste en los conocimientos, habilidades y actitudes que el participante debe adquirir para lograr los objetivos.
- ◆ *El material de apoyo*, el cual tiene como funciones explicar, demostrar, ilustrar; dar realce y colorido a la información; facilitar la comunicación del instructor con los participantes y acercar a los participantes lo más posible a la realidad y llevar ésta a ellos.
- ◆ *Los instrumentos de evaluación*, los cuales se diseñan de acuerdo con la naturaleza del curso. Un instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes para la solución de determinados problemas.

2. Coordinación de eventos

En esta etapa se formaliza la participación de los empleados en los eventos así como, el manejo de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros al ejecutarse los eventos de capacitación.

Las actividades que se llevan a cabo en esta etapa son:

- La formalización de los servicios, como son: la contratación del lugar para el evento, de servicios de cafetería, del alquiler de equipo de apoyo, etc..
- El registro de los participantes. Consiste en hacer las listas de asistentes y elaborar invitaciones e inscripción de los participantes.
- La elaboración de registros de control.

3. Impartición de la capacitación

Esta etapa consiste en llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje el cual se estudió en el apartado anterior; con lo que se puede afirmar que la impartición de la capacitación es la contribución al desarrollo del individuo a través del mejoramiento y perfeccionamiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Es importante recordar que el aprendizaje efectivo depende fuertemente de la actitud del capacitando y no sólo de sus aptitudes, de tal forma que si la técnica de capacitación es instruccional, el instructor debe propiciar, encausar y dirigir el aprendizaje de los participantes de acuerdo al programa establecido.

Para lograr una actitud determinada en los capacitandos, Carlos Velázquez (1991) sugiere se ponga énfasis en:

- *Establecer una atmósfera de compañerismo y amistad entre el instructor y los integrantes del grupo.*
- *Usar un lenguaje sencillo y directo para lograr una comunicación efectiva, evitando el uso de expresiones como: "es obvio", "es trivial", que sólo entorpecen la comunicación.*

- *Convertir "las prácticas" en un problema simple, pero retador, que los capacitandos deben resolver realizando experimentos.*
- *Basar las actitudes del laboratorio en encontrar respuesta a las preguntas y soluciones a los problemas propuestos.*
- *Desarrollar en los capacitandos aquellas capacidades que mejoren sus posibilidades de mejorar en su trabajo, como individuos con iniciativa y creatividad.*
- *Fomentar el trabajo en equipo y en grupo.*

Como se ha visto hasta el momento, la posibilidad de aprender requiere de la existencia de un ámbito de libertad donde el individuo esté en condiciones de conducir su propio proceso de aprendizaje.

Por otra parte, la impartición de la capacitación debe realizarse en forma paralela con la etapa de control, la cual se describe a continuación.

E. Control

Esta etapa consiste en aplicar los instrumentos de medición para comprobar si los participantes e instructores alcanzaron los objetivos de enseñanza-aprendizaje.

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes fases:

- Antes del curso, que sirve para detectar el grado de conocimientos y habilidades que tiene el participante al llegar al curso.
- Durante el curso, nos permite conocer diariamente si se están cumpliendo los objetivos, con el fin de tomar medidas correctivas de inmediato.
- Al final del curso, para determinar la eficiencia de la instrucción.

De igual manera, deben evaluarse los contenidos, la metodología y los apoyos didácticos usados por parte del instructor, al igual que el desempeño de éste.

Asimismo, es en esta etapa cuando se obtienen elementos suficientes para retroalimentar y actualizar los programas de capacitación.

Capítulo II

EL CREDITO BANCARIO

1. ¿ QUE ES EL CREDITO BANCARIO ? - 31

- A. Elementos y características del crédito - 32
 - B. El crédito como principal función de las instituciones bancarias - 34
-

2. ELEMENTOS DE LA OPERACION DEL CREDITO BANCARIO - 36

- A. Necesidades de financiamiento - 37
 - B. Tipos de crédito - 37
 - C. Normatividad crediticia - 40
 - D. Proceso crediticio - 42
 - Promoción del crédito y asesoría al cliente - 43, Análisis y propuesta del crédito - 44, Decisión de otorgamiento de crédito - 46, Operación del crédito - 47, Seguimiento y vigilancia del crédito - 47, Recuperación del crédito - 48
 - E. El funcionario bancario - 48
-

3. SITUACION ACTUAL DEL CREDITO BANCARIO - 49

- A. Generalidades - 49
- B. Causas de la cartera vencida - 50



CAPITULO II

EL CREDITO BANCARIO

Uno de los objetivos centrales del presente trabajo es proponer un modelo para el diseño e implantación de programas de capacitación que vayan dirigidos a mejorar la calidad en la operación del crédito bancario, tal y como lo indico desde la introducción.

Para tal propósito reviste gran importancia saber qué es el crédito bancario, qué elementos intervienen en esta función y a través de qué proceso se lleva a cabo y, lo más importante, conocer el papel que juega el funcionario bancario para saber de qué manera impacta su participación en la calidad del crédito.

Es por lo anterior que a continuación analizo los aspectos arriba mencionados, así como las causas que han originado la problemática de la cartera crediticia vencida; estudio que constituye el marco de referencia para la finalidad de este trabajo.

1. ¿QUE ES EL CREDITO BANCARIO?

El término crédito significa "*Confianza, creencia otorgada a una cosa o a una persona digna de fe. / Influencia que se tiene a causa de la confianza que se inspira. / Reputación de ser solvente: una persona de crédito. / Plazo concedido para un pago. / Préstamo concedido por un banco. / Parte de la cuenta en la que figura el haber. / Cantidad que puede cobrar uno como acreedor*". (Diccionario Larousse)

Algunos autores definen el crédito como:

- "*Una extensión del cambio, o el cambio de una riqueza presente por una riqueza futura*". (Charles Gibe).
- "*El préstamo de servirse del capital ajeno*". (Stuart Mill)
- "*Una promesa de pagar en dinero*". (Roscoe Turner)

- "La confianza en la posibilidad, voluntad y solvencia de un individuo en lo que se refiere al cumplimiento de una obligación contraída". (Von Kleinwachter)

El concepto de crédito puede considerarse como un *atributo*, esto es, la reputación de solvencia de una persona física o moral para hacer frente a obligaciones contraídas.

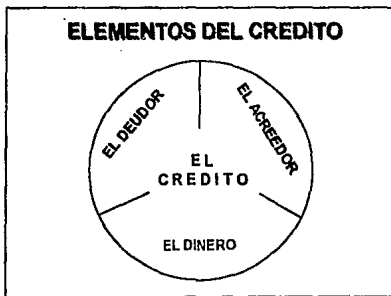
También puede considerarse como un *acto*, que se entiende como la relación económica que consiste en que unos permitan a otros el aprovechamiento temporal de sus bienes o riquezas.

En este sentido, el concepto de crédito denota formas de confianza que incluyen seriedad y seguridad en el cumplimiento de obligaciones.

A. Elementos y características del crédito

El crédito tiene los siguientes elementos:

Figura 13.

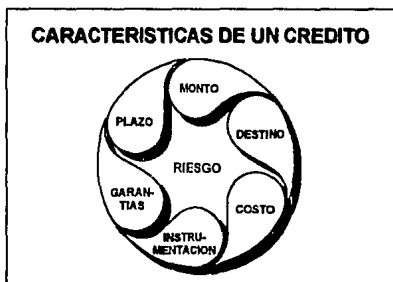


- ♦ *El deudor.* Es la persona física o moral a la que se le otorga el crédito; también se le conoce con el nombre de sujeto de crédito.
- ♦ *El acreedor.* Es la persona física o moral que presta el dinero al acreditado.

- ◆ *El dinero*: Es el importe del crédito que el acreedor presta al sujeto de crédito.

Por otra parte, todo crédito tiene las siguientes características:

Figura 14.



- ◆ *Monto*: Es la cantidad de dinero que se presta con el fin de cubrir la necesidad de financiamiento.
- ◆ *Destino del crédito*: Es el propósito para el cual se otorga un crédito. Este propósito puede ser para satisfacer necesidades de consumo, de producción y distribución, de capital de trabajo o para la inversión en activos fijos.
- ◆ *Plazo*: Es el periodo por el cual se da un crédito para ser liquidado, éste puede ser a corto, mediano o largo plazo.
- ◆ *Instrumentación*: Toda operación crediticia se instrumenta con títulos de crédito y/o contratos según las características específicas de cada crédito.
- ◆ *Garantías*: Como su nombre lo dice, tienen como finalidad asegurar la recuperación del crédito en caso de debilitamiento de la fuente de pago.
- ◆ *Costo*: Debido a que el crédito es el usufructo de un capital ajeno por un tiempo determinado, tiene necesariamente un costo para el que lo disfruta, llámese interés, descuento, comisión, sobreprecio, recargo, etc..

- ◆ **Riesgo:** Este es un factor que siempre está presente en toda operación crediticia, ya que es la posibilidad de que un crédito no sea liquidado en su vencimiento; la evaluación de este factor determina la viabilidad del crédito y su calificación determina la calidad del mismo.

B. El crédito como principal función de las instituciones bancarias

Una de las formas más generalizadas del crédito mismo es el crédito bancario y precisamente se le conoce con esa denominación por ser una de las funciones fundamentales de las instituciones bancarias.

Al respecto, la Ley de Instituciones de Crédito establece que la Banca Mexicana tiene como función realizar la intermediación financiera, al determinar lo siguiente:

"...se considera servicio de banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados." (Art. 2)

Esta misma Ley señala que las operaciones de las instituciones bancarias deben orientarse a proporcionar opciones de inversión y de financiamiento que faciliten la captación de ahorro y su colocación entre los diversos usuarios de crédito, atendiendo de la mejor manera posible a las necesidades, preferencias e intereses de oferentes y demandantes.

En el ámbito bancario la función de crédito es conocida también como:

- **Colocación de recursos.**

Por destinar los recursos (dinero) del público ahorrador, inversionistas o cuentahabientes para satisfacer las necesidades de financiamiento de otras personas y empresas, y así promover el desarrollo de las fuerzas productivas del país y del crecimiento de la economía nacional.

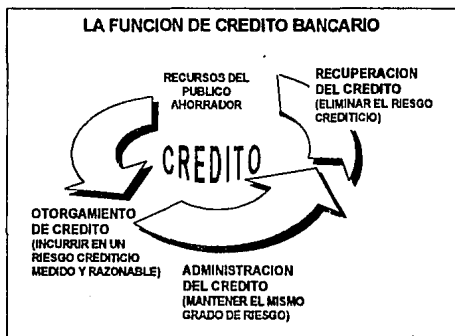
- *Operación activa.*

Porque estas operaciones, desde el punto de vista contable, se registran en el activo de las instituciones bancarias.

La función de crédito está representada particularmente por lo que se conoce como *cartera de crédito, de riesgo o de responsabilidades*. La cartera de crédito está conformada por el grupo de cuentas en las que se registran los diversos tipos de créditos.

Esta función consiste en otorgar y administrar el crédito garantizando su recuperación, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 15.



- ◆ *El otorgamiento de crédito* se realiza bajo una expectativa de correr un riesgo crediticio medido basado en un análisis detallado de los factores de evaluación del riesgo, como son la solvencia y capacidad de pago del cliente, factores de orden político, económico, social, cultural, ecológico, etc..
- ◆ *La administración del crédito* consiste en vigilar los términos y condiciones pactadas en el otorgamiento de cada crédito., con la finalidad de asegurar que éstos se cumplan a través de la implantación de medidas preventivas durante le proceso. Asimismo, consiste en dar seguimiento a la situación del cliente y de su entorno.

- ◆ Cada crédito debe concluir con una *recuperación* en el plazo establecido, de no ser así deberán tomarse medidas correctivas para su liquidación.

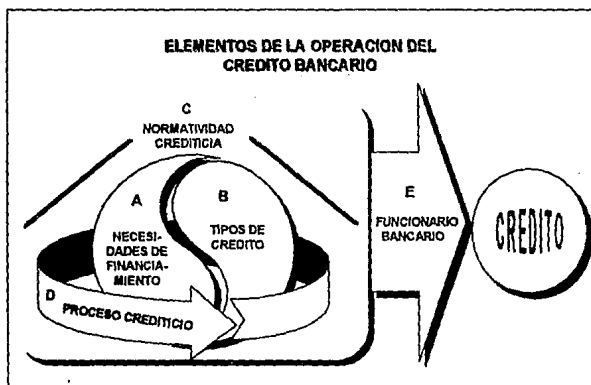
2. ELEMENTOS DE LA OPERACION DEL CREDITO BANCARIO

La colocación de recursos es soportada por un conjunto de elementos como son:

- Las diferentes modalidades del crédito que ofrece una institución bancaria,
- El marco normativo bajo el cual se regula la operación crediticia,
- El proceso a través del cual se realiza, y
- El personal bancario encargado de integrar todos estos elementos.

No obstante, la existencia de los elementos arriba mencionados no se justificaría si no existiera un gran mercado con necesidades de financiamiento; de tal forma que la mezcla de todos ellos es necesaria para que el crédito bancario se dé. (véase figura 16). A continuación se analizan cada uno de estos elementos.

Figura 16.



A. Necesidades de financiamiento

El crédito bancario está orientado fundamentalmente a apoyar y promover el desarrollo de los diferentes sectores de la economía del país a través del financiamiento, tanto a personas físicas como a personas morales.

Este mercado se segmenta de acuerdo a su tamaño y a sus necesidades de financiamiento con la finalidad de proporcionar modalidades específicas de crédito, en donde estas necesidades se convierten en el destino del mismo.

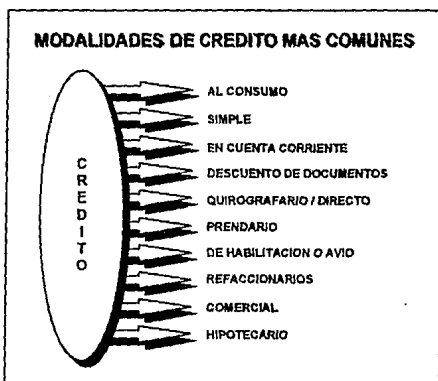
El crédito puede destinarse para:

- Fortalecer el capital de trabajo.
- Adquirir bienes de capital.
- Llevar a cabo proyectos de inversión.
- Consolidar pasivos.

B. Tipos de créditos

Como mencioné anteriormente, existe una amplia variedad de créditos que otorgan las instituciones bancarias. Las modalidades de crédito más comunes son las siguientes:

Figura 17.



◆ *Créditos al consumo:*

Estos créditos son los destinados a la adquisición de bienes de consumo duradero, a través de tarjetas de crédito y préstamos personales.

◆ *Crédito simple:*

Es un financiamiento a mediano o largo plazo, el cual se destina a atender necesidades diversas de financiamiento.

◆ *Crédito en cuenta corriente:*

Es un financiamiento a corto plazo, para personas físicas o morales, a través del cual el cliente puede disponer de dinero en el momento deseado mediante la expedición de cheques con cargo a su cuenta sin saldo, cuantas veces lo requiera por el límite autorizado. Este crédito es destinado para capital de trabajo y puede tener o no garantías.

◆ *Descuentos de documentos:*

Es una forma de financiamiento tradicional y común, que permite acelerar la conversión a efectivo de cuentas por cobrar documentadas o no a corto plazo.

Consiste en transferir en propiedad títulos de crédito a una institución bancaria, quien pagará en forma anticipada el valor nominal del título menos el importe de los intereses correspondientes entre la fecha del descuento y la fecha de su vencimiento, además de una comisión por la operación.

Los descuentos provienen de operaciones de compraventa de mercancías (descuento mercantil).

◆ *Préstamos quirografarios o directos:*

Se otorgan con base a la solvencia y moralidad del solicitante. Se puede disponer en forma revolvente pero deben liquidarse a su vencimiento. Puede requerirse un aval y generalmente estos créditos son a 90 días, pudiendo ser hasta por un año de plazo.

Cuando estos créditos tienen garantía se les llama préstamos con colateral.

◆ *Préstamos prendarios:*

El préstamo prendario es un crédito instrumentado generalmente en un pagaré; tiene ese nombre porque está reforzado en una garantía prendaria (bien no perecedero de amplio mercado y fácil realización) para garantizar el cumplimiento de pago.

◆ *Préstamos de habilitación o avío:*

Crédito con garantía que se otorga a mediano plazo, con un destino fijo que consiste en financiar la producción de la actividad industrial, agrícola y ganadera:

- *Industrial.*- Para la adquisición de materias primas, materiales, mano de obra y costos relacionados con la producción en proceso.
- *Agricultura.*- Para compra de semillas, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, compra de refacciones y pago de reparaciones de maquinaria agrícola.
- *Ganadería.*- Para compra de ganado de engorda que requiere un tiempo reducido para su venta, así como para los alimentos, compra de forrajes, cultivo de pastos, extracción de aguas, vacunas, etc..

En estos créditos las garantías se constituyen por los bienes adquiridos, así como los frutos, productos o usufructos que se obtengan del crédito.

◆ *Préstamos refaccionarios:*

Son créditos que se otorgan para financiar activos fijos tangibles, inversiones de mediano o largo plazo y también para la liquidación de pasivos o adeudos fiscales relacionados con la operación de la industria, agricultura y ganadería.

Las garantías deben estar libres de gravámenes y se constituyen por los bienes adquiridos más los activos tangibles adicionales que se dan en prenda o hipoteca.

Estos créditos se establecen mediante contrato de crédito en escritura pública, inscribiéndose en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

◆ *Crédito comercial:*

Es un instrumento en las operaciones de comercio exterior e interior. Se requiere primero, establecer un contrato para que los bancos corresponsales paguen a un beneficiario por cuenta del acreditado, contra documentación, el importe de los bienes específicos que se hayan señalado en el contrato.

Puede ser revolvente cuando se establezca que puede cancelarse por alguna de las partes y también puede ser irrevocable cuando se requiere para su cancelación el acuerdo de todos los relacionados en la operación.

◆ *Crédito hipotecario:*

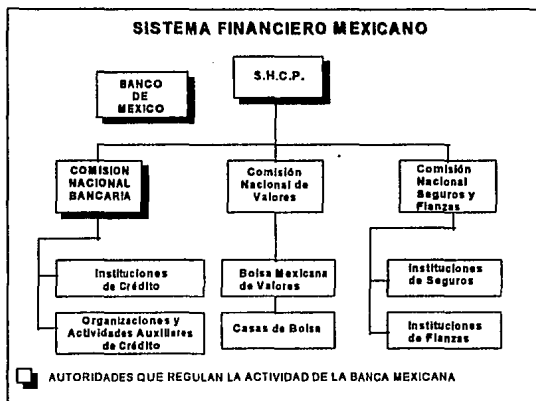
Es un financiamiento a largo plazo para la adquisición, construcción o mejoras de inmuebles destinados al objeto social de la empresa; también para el pago o consolidación de pasivos originados en la operación normal con garantía inmobiliaria.

La garantía sobre bienes inmuebles se constituye en activos tangibles. En ocasiones se requieren garantías adicionales y la demostración de que el acreditado tiene capacidad de pago. El préstamo hipotecario industrial se otorga con garantía hipotecaria en primer lugar de la unidad industrial que incluye además del inmueble, la maquinaria y equipo al servicio de la planta.

C. Normatividad crediticia

La función de crédito está normada por las leyes que dictan las autoridades del Sistema Financiero Mexicano (véase figura 18) con la finalidad de proteger los intereses de las partes, especialmente del público.

Figura 18.



♦ *La Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

Es la autoridad máxima en el país encargada de dirigir y controlar el Sistema Financiero Mexicano y establece la política monetaria y crediticia entre otras funciones.

♦ *El Banco de México.*

Es el Banco Central con carácter autónomo, el cual se encarga de proveer a la economía del país. Este organismo controla el medio circulante (monedas, billetes, cuentas de cheques) y fija tasas de intereses de operaciones activas (concesión de créditos y préstamos) y operaciones pasivas (recepción de depósitos a la vista e inversiones).

Dentro de sus funciones está la de operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia.

♦ *La Comisión Nacional Bancaria.*

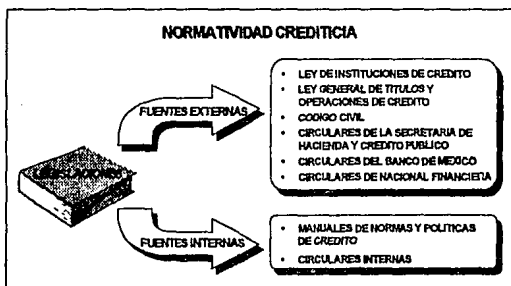
Este órgano tiene como función realizar la inspección y vigilancia de la prestación de servicio público de banca y crédito, así como del cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Instituciones de Crédito. Al mismo tiempo funge como órgano de consulta de la S.H.C.P.

La normatividad emitida por estas autoridades comprende una serie de disposiciones legales que regulan obligatoriamente las actividades que realizan las instituciones bancarias.

Asimismo, estas leyes son la base de la normatividad que cada institución bancaria determina. Estas normas y políticas internas tienen como objetivo balancear la calidad y el monto de la cartera, para que además de alcanzar las metas de colocación establecidas por cada institución, se puedan satisfacer las necesidades de crédito de la clientela, homogeneizar y mantener los criterios para su concesión y conservar el riesgo crediticio dentro de los límites determinados por su dirección.

Esta normatividad, tanto interna (de cada institución bancaria) como externa, se plasma en la siguiente legislación:

Figura 19.



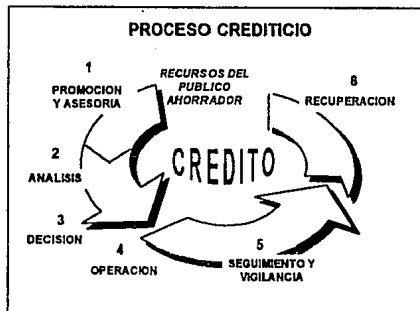
D. Proceso crediticio

La función crediticia implica en sí todo un proceso que, como mencioné al inicio del capítulo, consiste en otorgar un crédito y recuperar los recursos en los términos y condiciones en los cuales fueron concedidos.

Cabe señalar que las actividades y el nombre que se le dé a cada fase del proceso crediticio dependen de lo que establezca cada institución bancaria en particular.

Básicamente, las actividades de este proceso se agrupan en las siguientes fases:

Figura 20.



1. Promoción del crédito y asesoría al cliente

Es la etapa inicial del proceso, la cual consiste en ofrecer los productos de financiamiento de la institución al mercado.

Para dar asesoría al cliente, primero se recaba información cualitativa y cuantitativa del mismo con el propósito de conocerlo y proponerle un crédito que satisfaga sus necesidades.

Este conocimiento del cliente consiste en saber:

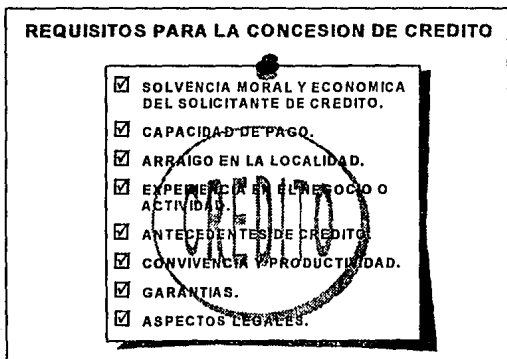
- Quiénes son los principales socios o accionistas.
- A qué se dedican.
- La situación de sus productos en el mercado, su demanda.
- Qué opinión prevalece sobre ellos en la comunidad.
- Los resultados que han tenido en su actividad.
- Su situación financiera.
- El tipo de apoyo que requieren del banco.
- Cuáles son sus proyectos.
- Quiénes son las personas facultadas legalmente para obligar a la empresa.

2. Análisis y propuesta del crédito

Esta fase comprende el estudio de la información proporcionada por el cliente para evaluar la viabilidad del crédito y el riesgo de ofrecerlo.

Jorge Saldaña (1993, p.19) indica que la Banca Mexicana, basada en su experiencia, ha establecido normas y requisitos de carácter general para la concesión de crédito, entre los que pueden citarse los siguientes:

Figura 21.



◆ *Solvencia moral y económica del solicitante de crédito.*

Se refiere a la buena reputación de que goza una persona tanto en el medio en el que se desenvuelve en su vida privada, como en los círculos en que desarrolla sus actividades económicas.

◆ *Capacidad de pago.*

Consiste en determinar si el solicitante de crédito estará en condiciones de pagar el crédito que reciba rigurosamente a su vencimiento, ya sea que se haya pactado el pago en una sola exhibición o mediante amortizaciones periódicas.

◆ *Arraigo en la localidad.*

Se debe tener en cuenta el tiempo que la persona ha radicado en la localidad, pues la experiencia en materia de crédito ha demostrado que cuando no se toman en consideración estos aspectos, se llega a dar el caso de personas que como no tienen nada que los retenga en el lugar, desaparecen de improviso dejando fuertes adeudos pendientes tanto en los bancos como con otro tipo de acreedores.

◆ *Experiencia en el negocio o actividad.*

Este es otro aspecto que debe considerarse al analizar una solicitud de crédito, pues frecuentemente se dan casos de personas que emprenden negocios o se inician en alguna actividad en forma experimental, por lo que es importante medir el riesgo, el cuál en este caso sería muy alto.

◆ *Antecedentes de crédito.*

Si el solicitante ya ha operado con el banco, es fácil conocer la experiencia de crédito del sujeto como son sus hábitos de pago, es decir, si paga puntualmente, si es moroso o si han tenido problemas con él para cobrarle.

◆ *Conveniencia y productividad.*

Se debe evaluar la conveniencia para el banco en cuanto a rendimientos de la operación, así como la productividad, pues si por la naturaleza del crédito requiere un elevado costo administrativo o de vigilancia, se deben pactar las tasas adecuadas para los intereses, comisiones y el cobro de los gastos que se originen.

◆ *Garantías.*

Estas son consideradas en el ámbito bancario, únicamente como un elemento que asegura la recuperación en caso de que el acreditado no pudiese pagar por causas imprevistas o ajenas a su voluntad.

♦ Aspectos legales.

Estando el crédito bancario reglamentado por la Ley de Instituciones de Crédito, por la Ley General de Títulos y Operaciones de crédito y por otros ordenamientos legales o de carácter administrativo, tales como las circulares de la Comisión Nacional Bancaria y del Banco de México.

Es conveniente tomar en cuenta las disposiciones relativas a cada tipo de operación, no tanto por la violación legal en que pueda incurrirse, sino porque siempre que deja de cubrirse algún requisito o se descuida algún precepto, la operación pierde sus elementos legales, que en la mayoría de los casos son indispensables para lograr su cobro, sobre todo cuando hay que hacerlo judicialmente.

Una vez que se analizan las características y la situación del cliente en cuanto a sus operaciones y su capacidad como sujeto probable de crédito, se procede a realizar el estudio sobre el tipo de financiamiento y el monto más apropiado a otorgarle.

3. Decisión de otorgamiento de crédito

En esta fase se decide si se otorga o no el crédito, con base al estudio realizado, a los lineamientos de la institución y a criterios de las instancias establecidas con esta facultad.

Al otorgarse un crédito se busca:

- Correr un riesgo mínimo para que el crédito sea liquidado (ya que el riesgo es inherente al crédito).
- Que sea rentable para el banco.
- Que se cubran las necesidades del cliente oportunamente y con calidad.

4. Operación del crédito

Una vez que se decidió otorgar el financiamiento, se formaliza el compromiso con la documentación apropiada. En esta etapa se instrumenta el crédito a través de la elaboración de contratos y/o títulos de crédito, según sus características.

Cuando se concluye la instrumentación, el cliente está en condiciones de operar el crédito, es decir hacer uso materialmente del financiamiento para aplicarlo a su destino.

5. Seguimiento y vigilancia del crédito

Cuando el crédito se ha operado, es necesario que continuamente se vigile su adecuada aplicación, así como la situación financiera y demás aspectos internos y externos del cliente que puedan perjudicar su capacidad de pago.

El seguimiento y vigilancia del crédito ayuda a prevenir el incumplimiento de los compromisos pactados en el otorgamiento del crédito y permite detectar con oportunidad la posibilidad de nuevas necesidades de financiamiento del cliente.

Dada la importancia de la detección oportuna de aquellas situaciones que podrían dificultar la recuperación de un crédito, algunos expertos en el área recomiendan que se debe estar alerta cuando se detecten las siguientes situaciones con el deudor:

- La existencia de problemas personales como pueden ser: enfermedades, dificultades matrimoniales, vicios, etc..
- Dificultades financieras, de producción o de mercado.
- Incumplimiento en obligaciones contraídas con el banco o con otras instituciones.

6. Recuperación del crédito

Esta etapa es precisamente la última del proceso y se clasifica en:

- *Normal.* Cuando se liquida un crédito en los términos y condiciones pactados.
- *Anticipada.* Por existir incumplimiento o incremento en el riesgo de recuperación del crédito.
- *Forzada.* Por incumplimiento de pago. Estos tipos de crédito son los que forman la llamada cartera vencida.

E. El funcionario bancario

Precisamente el funcionario bancario es el encargado de realizar la función crediticia, que como ya se ha visto, implica incurrir en un riesgo razonable y medido desde que el crédito se otorga y mantenerlo hasta su recuperación en el plazo establecido.

El funcionario bancario es quien integra todos los elementos que intervienen en la función de crédito, por tal motivo y desde mi punto de vista, es el más importante para la realización de esta función.

Por lo tanto, el personal que opera crédito debe tener los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en esta materia de tal forma que se garantice el óptimo manejo de los recursos.

De acuerdo con el proceso crediticio, para el otorgamiento de un crédito el funcionario debe:

- Tener un amplio conocimiento de las características del cliente, de sus necesidades financieras y de su mercado de influencia.
- Utilizar e interpretar adecuadamente las técnicas de análisis financiero y de evaluación del riesgo.
- Aplicar las normas y políticas reguladoras de la operación crediticia.

Una vez que el crédito es otorgado, el funcionario debe:

- Realizar una eficiente vigilancia de éste.

- Mantenerse informado de la situación de los clientes que conforman la cartera y de su entorno económico, político, social, etc..
- Identificar los créditos problemáticos mucho antes de que éstos sean considerados vencidos o incobrables, para tomar medidas oportunas de recuperación.

3. SITUACION ACTUAL DEL CREDITO BANCARIO

Como se mencionó al principio del trabajo, uno de los principales retos que enfrentan las instituciones bancarias es lograr la disminución substancial de créditos problemas, los cuales originan la cartera vencida.

No obstante que la cartera total de banca Comercial tuvo un crecimiento del 26.3% de diciembre de 1992 a diciembre de 1993, la cartera vencida se incrementó en un 66.8%, lo que representa más de una tercera parte del crecimiento en la cartera; además, el índice de cartera vencida pasó del 7.3% al 8.3% de diciembre de 1993 a junio del 94, niveles que sobrepasa los estándares internacionales que señalan como máximo de cartera vencida tolerable el 5%. (Boletín de Estadística de la Banca Múltiple, CNB, Junio '94)

Por otra parte, está el reto de enfrentar a la competencia, garantizando una mayor participación en el mercado a través de la colocación eficiente de recursos.

A. Generalidades

Al ser el crédito la función principal de las instituciones bancarias, el hecho de que exista un alto índice de cartera vencida deja ver que esta operación se realiza en forma deficiente impactando fuertemente en su rentabilidad, porque aún y cuando parte de esta cartera sea recuperada, esta recuperación implica:

- Incurrir en gastos derivados del cobro.
- Disminuir el potencial de inversión al no reciclarse los recursos, lo que además implica la generación de reservas.

Esta situación obliga a las instituciones bancarias a orientar gran parte de sus esfuerzos en determinar cuales han sido las causas que la originaron.

B. Causas de la cartera vencida

Si se parte de la premisa de que el crédito se otorga considerando la viabilidad de su recuperación, determinada por un análisis y evaluación detallados del riesgo de que éste no sea liquidado a la fecha de su vencimiento, podría sostenerse que no existe razón para el incumplimiento; por lo tanto, surge entonces la pregunta: ¿por qué aún y bajo esos requisitos estrictos de otorgamiento existe la cartera vencida?

Hay que recordar que el riesgo de no recuperar el crédito está siempre presente y que a pesar de que sea calificado como razonable en el momento de su otorgamiento, éste se puede incrementar una vez concedido por causas externas al Banco, tales como:

- Cambios en el sistema económico general o en el desempeño del ramo en que opera el deudor.
- Causas imputables al deudor, como la mala administración, entre otras.
- Cambios tecnológicos que afecten la posición de la empresa del cliente en el mercado.
- Cambios en el sistema político, social, ecológico, etc..
- Catástrofes naturales (incendios, ciclones, terremotos, etc.).

No obstante, todas estas situaciones deben estar consideradas desde el otorgamiento del crédito, de tal forma que se asegure su recuperación con el seguimiento y vigilancia del mismo por parte del funcionario bancario.

En este sentido, se observa que existen causas inherentes a cada institución que contribuyen a incrementar el riesgo del crédito y por lo tanto, la posibilidad de cartera vencida.

Al respecto, Jorge Saldaña (1993, p.279) señala que la cartera vencida se origina por las siguientes causas:

◆ *Causas atribuibles a la institución:*

- *Mala política de crédito.*
- *Normas de crédito deficientes o inadecuadas.*
- *Deficiencias en el análisis de crédito.*

♦ *Causas atribuibles al deudor:*

Puede ser por su culpa o negligencia o por causas ajenas a su voluntad. Si la investigación estuvo bien hecha, la falta de solvencia moral no puede ser la causa, y en consecuencia la falta de capacidad de pago tiene que haberse producido por causas imprevisibles, ya sea por algún descuido involuntario o un mal negocio del sujeto de crédito: por haber sufrido algún accidente, siniestro en su negocio, por enfermedad o inclusive por su fallecimiento.

David Silver¹ (1993) señala como causas de la cartera vencida las siguientes:

♦ *Causas inherentes al deudor:*

- *La administración no está preparada para enfrentar una crisis.*
- *Baja capitalización.*
- *Falta de persona(s) de talento en los niveles intermedios de la administración.*

♦ *Causas inherentes a los bancos:*

- *Falta de apego a normas y políticas de crédito establecidas por la institución en el otorgamiento de crédito.*
- *Otorgamiento de crédito a corto plazo en operaciones que, por su naturaleza, debieron haber sido financiadas a largo plazo.*
- *Análisis deficiente de crédito sobre los acreditados.*
- *Información financiera de la acreditada poco confiable, incompleta o recibida sistemáticamente en forma tardía.*
- *Existencia de sobreendeudamiento en las acreditadas, propiciado por las propias instituciones de crédito al presentar ligereza en el otorgamiento de crédito.*
- *Pobre administración del riesgo, vigilancia del cumplimiento de las "condiciones de hacer y de no hacer".*

¹ Fuente: Bornacini, Francisco, "Nuevos enfoques en la recuperación de la cartera vencida en México". Seminario Un enfoque moderno para la solución de problemas de cartera vencida, noviembre 1993.

Por otra parte, en una investigación realizada por cuatro instituciones de crédito durante 1993, sobre "las principales causas de cartera vencida", aplicada a una muestra de más de 250 casos analizados se obtuvieron los siguientes resultados.

Figura 22.

PRINCIPALES CAUSAS DE LA CARTERA VENCIDA		
O R I G E N	Incumplimiento de normas y políticas establecidas por la institución.	20%
	Estructura inadecuada de créditos.	11%
	Análisis de crédito deficiente e incompleto.	28%
A D M O N	Causas de mercado.	8%
	Pobre monitoreo del desempeño del cliente. Administración del riesgo deficiente o inexistente.	35%

Fuente: Seminario "Un enfoque moderno para la solución de problemas de cartera vencida", Formación Ejecutiva Internacional, S.C., Noviembre de 1993.

Desde el punto de vista del proceso crediticio y como puede observarse en la gráfica, el 57% de estas causas se generan en el otorgamiento y el 43% por causas generadas durante la administración de la cartera.

En estos resultados se determina que más del 90% de las causas de la cartera vencida pueden ser evitadas por las propias instituciones bancarias ya que la mayor parte de ellas, según este estudio, son generadas por el ejecutivo que opera el crédito ya sea por su negligencia, por desconocimiento o por falta de ética.

Lo anterior permite suponer que si el funcionario tiene un amplio conocimiento de la normatividad del crédito, sabe y tienen la experiencia para evaluar el riesgo, estructura correctamente los créditos, administra su cartera eficientemente, y tiene la disposición para realizar la operación de acuerdo a los lineamientos establecidos por la institución, se garantiza en un 92% la calidad de la cartera crediticia.

Capítulo III

IMPACTO DE LA PREPARACION DEL FUNCIONARIO BANCARIO EN LA OPERACION DE CREDITO

1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA - 53**

2. **OBJETIVOS Y SUPUESTOS DE LA INVESTIGACION - 54**

3. **METODOLOGIA DE INVESTIGACION - 55**

4. **INFORMACION OBTENIDA EN LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACION - 56**
 - A. Estructura organizacional de la institución seleccionada - 56
 - B. El proceso crediticio en la institución seleccionada - 58
 - C. Funcionarios responsables de la operación del crédito - 59
 - D. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el puesto de ejecutivo de cuenta - 62

5. **DETERMINACION DE LA MUESTRA - 63**

6. **DISEÑO DEL CUESTIONARIO - 64**

7. **RESULTADOS - 68**
 - A. Formación académica - 68
 - B. Experiencia en el área de crédito - 69
 - C. Calidad en la inducción al puesto - 70
 - D. Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones - 71
 - E. Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos - 72
 - F. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el ejecutivo de cuenta - 73
 - G. Tiempo que le dedican a cada fase del proceso - 74

8. **CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION - 75**
 - A. Con respecto a los supuestos de la investigación - 75
 - B. Con respecto al análisis de los resultados - 76



CAPITULO III

IMPACTO DE LA PREPARACION DEL FUNCIONARIO BANCARIO EN LA OPERACION DE CREDITO

Una vez que se analizó el papel que juega el funcionario bancario en la operación de crédito y las causas de la cartera vencida de las instituciones bancarias en el capítulo anterior, considero que de nada serviría contar con los mejores instrumentos financieros, procedimientos y tecnología para lograr la calidad y rentabilidad deseada en el crédito, si el funcionario bancario no tiene los conocimientos necesarios, *si no sabe cómo hacer su trabajo, o si no cuenta con la disposición requerida para hacerlo.*

En este sentido, la capacitación es una función que toma mayor importancia por la contribución que puede hacer al mejoramiento de la cartera problemática, y en sí a la eficiencia en la operación del crédito.

No obstante, cada institución bancaria plantea sus propias estrategias para hacerlo frente a los problemas crediticios, todas ellas basadas en cambios ya sea de estructura organizacional, de infraestructura, de sistemas, de políticas, de procedimientos, de equipos de trabajo, etc., y es precisamente el personal quien considero tiene el mayor peso para impulsar cualquiera de estos cambios.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Respecto a la aportación que da o puede dar la capacitación en este marco de cambios en las instituciones bancarias, así como la preparación que tiene el personal que opera el crédito, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿ Tiene el operador de crédito los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para otorgar y administrar el crédito ?
- ¿ Cuenta el personal con la experiencia en crédito requerida para realizar su trabajo adecuadamente ?

- ¿ Ha proporcionado la institución los medios suficientes para que el personal que opera el crédito conozca cómo desempeñar su puesto y qué es lo que se espera de él ?

2. OBJETIVOS Y SUPUESTOS DE LA INVESTIGACION

Con el fin de evaluar los aspectos arriba mencionados, apliqué una encuesta a los funcionarios que operan crédito en una institución bancaria en el Distrito Federal; para lo cual determiné los siguientes objetivos y supuestos en la investigación:

- **Objetivos:**
 - a) Conocer el perfil de los funcionarios operadores de crédito.
 - b) Saber en qué medida ha contribuido la capacitación para que los funcionarios realicen sus actividades.
 - c) Conocer las dificultades que han tenido los funcionarios para realizar las actividades crediticias de su puesto, en cuanto a conocimientos.
 - d) Saber cómo perciben su función dentro de la operación de crédito.

- **Supuestos:**
 - a) Los funcionarios bancarios realizan sus funciones crediticias con base en los conocimientos adquiridos en sus estudios académicos y práctica laboral.
 - b) La capacitación (incluyendo la inducción al puesto) ha sido un medio para que el funcionario bancario conozca cómo desempeñar sus funciones y qué lineamientos debe seguir.
 - c) Los funcionarios bancarios conocen qué participación se espera de ellos en la colocación de recursos.

3. METODOLOGIA DE INVESTIGACION

De acuerdo a las interrogantes, a los objetivos y a los supuestos planteados, seleccioné una institución bancaria para llevar a cabo la investigación, misma que realicé en dos fases:

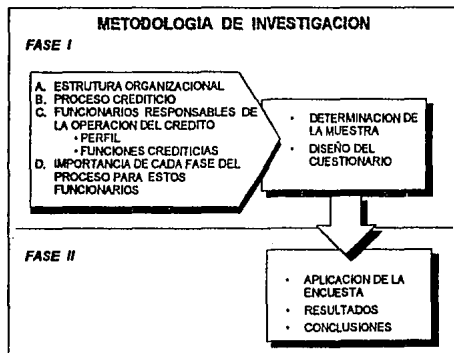
- a) La primera fase tuvo por objeto obtener información para seleccionar la muestra y diseñar el cuestionario a aplicar.

Esta etapa se realizó a través de la investigación documental y de campo. Primeramente se obtuvo información sobre la estructura organizacional de la institución seleccionada, de los lineamientos para su operación, así como del proceso crediticio establecido en la institución seleccionada.

Posteriormente, se aplicaron entrevistas a funcionarios de las áreas rectoras de la operación del crédito para:

- Definir quiénes son los responsables de la operación del crédito,
 - Obtener el perfil de dichos funcionarios, y
 - Saber qué importancia tienen sus funciones de acuerdo al proceso de crédito.
- b) La segunda fase consistió en la aplicación de la encuesta a los operadores de crédito de dicha institución, la cual se realizó el 20 de septiembre de 1993.

Figura 23.

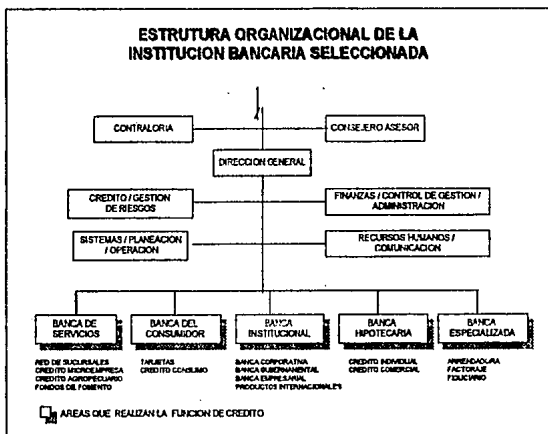


4. INFORMACION OBTENIDA EN LA PRIMERA FASE DE LA INVESTIGACION

A. Estructura organizacional de la institución seleccionada

La institución bancaria seleccionada está llevando a cabo un proceso de reestructuración de la organización y de redefinición de procesos que conllevan a la descentralización de funciones lo cual también implica la especialización y la eliminación de mandos medios, es decir, el aplanamiento de las estructuras. La estructura organizacional que a partir de septiembre de 1993 definió la Dirección de la institución es la siguiente:

Figura 24.



En la figura 24 se aprecia que la estructura organizacional de esta institución está constituida por:

- Areas llamadas Unidades de Negocio las cuales realizan la función de crédito entre otras, y
- Areas internas cuya finalidad es apoyar la gestión de las unidades de negocio.

Cada unidad de negocio realiza su gestión en forma integral, y es responsable de los productos en términos de rentabilidad y penetración en el mercado. Asimismo, cada una es responsable de la formación de su personal.

Las unidades de negocio atienden a un mercado específico y son especialistas en un producto o línea de productos, tal y como se describe a continuación:

- *Banca de Consumidor* opera el crédito al consumo y tarjetas de crédito.
- *Banca de Servicios* maneja el crédito a personas físicas con ingresos bajos y medios; crédito a micro y pequeñas empresas con ventas menores a cinco millones de nuevos pesos y a gobiernos municipales que no estén presentes en la Banca Institucional o que sean crédito agropecuario y fondos de fomento.
- *Banca Institucional* realiza operaciones de crédito para personas físicas y morales con ingresos o ventas anuales superiores a cinco millones de nuevos pesos, atienden a entidades gubernamentales y a empresas paraestatales.
- *Banca Hipotecaria* se especializa en la operación del crédito hipotecario para personas físicas y morales.
- *Banca Especializada* se encarga de proporcionar los servicios de arrendamiento, factoraje, así como de las operaciones fiduciarias del grupo financiero.

Por otra parte, las áreas internas son:

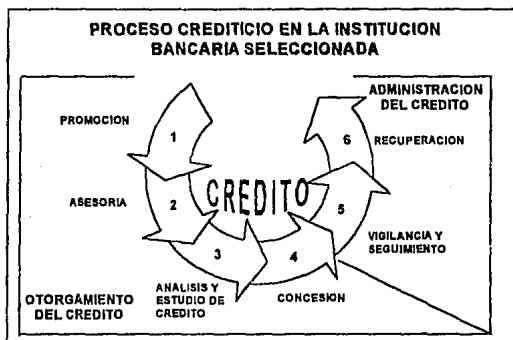
- *Contraloría* la cual es responsable de los sistemas de control y auditoría de la Institución.
- *Crédito y Gestión de Riesgos* establece la normatividad crediticia, coordina y supervisa todas las funciones de crédito,, y se encarga de la recuperación del mismo.
- *Finanzas, Control de Gestión y Administración* que realiza la función jurídica, finanzas y desarrollo inmobiliario, seguridad institucional y adquisiciones.
- *Sistemas, Planeación y Operación* que se encarga de los sistemas y planeación estratégica de la institución.

- **Recursos Humanos y Comunicación** que es responsable de establecer y mantener vigentes las estrategias, lineamientos y políticas de recursos humanos, así como del posicionamiento, publicidad, relaciones públicas y comunicación institucional.

B El proceso crediticio en la institución seleccionada

En esta institución la operación del crédito se realiza a través de un proceso, el cual consta de las siguientes fases:

Figura 25.



- ◆ El proceso crediticio inicia con la fase de *promoción*, la cual consiste en buscar oportunidades de colocación de recursos ofreciendo al cliente o prospecto de cliente la gama de productos financieros de la institución.
- ◆ La *asesoría* al cliente implica la evaluación de las necesidades de financiamiento de los clientes, y la proposición de un crédito que satisfaga eficientemente sus necesidades, para lo cual se recaba la documentación e información financiera, económica y cualitativa del mismo.
- ◆ En la fase de *análisis y estudio de crédito* se evalúa la solvencia y capacidad de pago del cliente; también se determinan las características, los términos y condiciones del crédito propuesto.

Posteriormente, el crédito se somete a su autorización ante las instancias establecidas por la institución, en esta fase de *concesión* se evalúa el riesgo crediticio y se decide si se otorga o no.

- ♦ La administración del crédito consiste en *vigilar y dar seguimiento* al cumplimiento de las condiciones y términos de los créditos, así como el control de los mismos a través de acciones preventivas y/o correctivas para garantizar su *recuperación*.

C. Funcionarios responsables de la operación del crédito

Los funcionarios que ocupan el puesto de *ejecutivo de cuenta* en las unidades de negocio son los que realizan esta operación y además son los responsables de la calidad del crédito, es decir, desde el otorgamiento y administración de éste hasta su recuperación; para ello cuentan con el apoyo y asesoría de las áreas funcionales según sea el caso.

Ellos promueven los créditos en el mercado y detectan las oportunidades de colocación. Para la autorización de los créditos, evalúan la viabilidad de éstos y presentan las solicitudes y propuestas ante las instancias establecidas por la institución, según sus características y monto.

En pocas palabras, de ellos depende encontrar las mejores oportunidades de colocación de recursos, estructurar, administrar y recuperar el crédito en forma oportuna y eficiente.

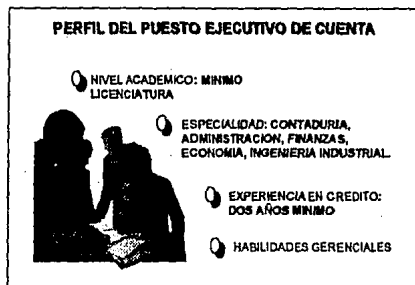
Existen diferentes rangos de ejecutivos de cuenta en la institución según el mercado que atienden y servicio que operan, tal y como se muestra en la siguiente figura:

Figura 26.

Unidad de Negocio	Puesto de ejecutivo
Banca de Servicio	• Ejecutivos de Sucursal
Banca Institucional	• Ejecutivo empresarial • Ejecutivo de cuenta corporativo
Banca Hipotecaria	• Ejecutivo de cuenta

El perfil de los ejecutivos de cuenta requerido por esta institución, es el siguiente:

Figura 27.



- En cuanto a conocimientos:

El ejecutivo de cuenta debe ser un profesionalista con conocimiento de herramientas y técnicas para analizar la situación económica del cliente y para evaluar el riesgo crediticio de una posible operación.

En el caso de funcionarios cuya área de especialidad no sea de las mencionadas en la figura 27, debe tener estudios a nivel de postgrado en áreas de administración o finanzas.

Asimismo, debe conocer a detalle la gama de créditos que ofrece la institución, el marco legal del crédito, así como los procedimientos institucionales para su operación.

En lo que respecta a la experiencia en el área de crédito, ésta debe ser mínimo de 2 años, lo que le permitirá:

- Saber cuando una solicitud de crédito cumple con los requisitos necesarios para culminar en una operación conveniente para el cliente y para el banco.
- Tener la capacidad necesaria para identificar y elaborar propuestas sanas, con la adecuada productividad, orientadas al fomento de actividades económicas rentables.

- Por otra parte, se requiere que tenga habilidades:

Administrativas.- Habilidad para dirigir, programar y realizar con eficiencia sus actividades, aun trabajando bajo presión, y saber establecer prioridades.

De liderazgo.- Habilidad para provocar la cooperación de los demás, para adaptarse a situaciones nuevas, para persuadir, facilidad de expresión, etc.

Para toma de decisiones.- Habilidad para el manejo de situaciones complejas.

De negociación.- Habilidad para asegurar que el compromiso beneficie a ambas partes en forma equilibrada.

- En cuanto a actitud:

Esta debe ser de servicio, para brindar atención personalizada al cliente, escucharlo con interés y tener la disposición de satisfacer sus necesidades, ya sea directamente o bien, canalizándolo de manera adecuada.

En lo que respecta a las funciones crediticias del ejecutivo de cuenta, éstas son:

En la Promoción:

1. Atender y visitar a los clientes para ofrecerles servicios de colocación.

En la Asesoría:

2. Analizar las necesidades de los clientes y proponer el crédito idóneo.
3. Integrar la documentación para el análisis de la operación de crédito.

En el Análisis y estudio de crédito:

4. Evaluar la situación del cliente y determinar su solvencia y capacidad de pago.
5. Estudiar y estructurar los créditos propuestos a los clientes para someterlos a su aprobación.
6. Establecer líneas de crédito.

En la Concesión:

7. Presentar la propuesta de crédito ante comité.

En la Vigilancia y Seguimiento:

8. Realizar visitas a clientes con el fin de supervisar y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.
9. Analizar constantemente la situación del cliente y su mercado.
10. Actualizar el expediente de crédito.
11. Calificar la cartera.
12. Supervisar líneas de crédito.

En la Recuperación:

13. Cobrar la cartera.
14. Negociar reestructuración de créditos.

D. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el puesto de ejecutivo de cuenta

La importancia de cada fase del proceso para el puesto de ejecutivo de cuenta es la siguiente:

Figura 28.

FASES DEL PROCESO CREDITICIO:		IMPORTANCIA:	
Otorgamiento	Promoción	15%	65%
	Asesoría	15%	
	Análisis y estudio de crédito	30%	
	Concesión	5%	
Administración	Vigilancia y Seguimiento	30%	35%
	Recuperación	5%	
Total			100%

Como puede observarse, las fases de Análisis y estudio de crédito y Vigilancia son las más importantes ya que revisten un 60% en importancia de todo el proceso crediticio.

Analizando este aspecto, si se compara esta ponderación con lo establecido en el capítulo anterior, en cuanto a la contribución de cada fase del proceso crediticio en el problema de cartera vencida, como se muestra en la siguiente figura, se observa una gran concordancia.

Figura 29.

ETAPA DEL PROCESO CREDITICIO	IMPORTANCIA EN FUNCION AL EJECUTIVO DE CUENTA	ORIGEN DE LAS CAUSAS DE LA CARTERA VENCIDA
Otorgamiento	65%	57%
Administración	35%	43%
Total	100%	100%

La similitud en los porcentajes de cada etapa del proceso confirma que la calidad del crédito se garantiza en gran medida si las fases previas a su concesión se realizan eficientemente, porque su influencia en todo el proceso es de un 60% aproximadamente (65% de importancia en la institución seleccionada y un 57% en lo que se refiere al origen de la cartera vencida).

5. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Se seleccionó a los ejecutivos de cuenta empresariales como sujetos a encuestar, los cuales conforman una plantilla de 184 funcionarios; por lo tanto, para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula de muestreo aleatorio simple sin reemplazo en una población finita:

$$n = \frac{N \sigma^2}{(N-1) D + \sigma^2}$$

En donde:

n = Número de la muestra.

N = Población = 184 ejecutivos

σ^2 = Varianza posible dentro de cada pregunta. (Se tomo 4 como varianza máxima dentro de este estudio ya que la escala mayor en el cuestionario es de 5 puntos).

B = Rango de error, en este caso de .5%

D = Coeficiente de confianza, el cual se obtiene de $B^2/4$ (Se divide entre 4 para tener asegurado un 95% de nivel de confianza).

Sustituyendo la fórmula por los valores se obtiene que la muestra, con un nivel de confianza del 95%, es de 48 sujetos:

$$n = \frac{(184)(4)}{(184-1)(0.0625)+4} = \frac{736}{15.4375} = 47.6$$

Sin embargo, se tuvo la oportunidad de aplicar la encuesta a 72 ejecutivos empresariales aprovechando que estaban reunidos en un evento, muestra que representa el 39% de la población.

Por lo tanto, si se asume una interpretación lineal del nivel de confianza tenemos que la muestra con 72 sujetos alcanza un 96% de confianza:

Interpretación lineal:

$$\frac{(184, 100)}{(48, 95)} y - 100$$

$$y - 100 = \frac{100-95}{184-48} (X-184)$$

$$y = \frac{5}{136} (X-184) + 100 \quad f_{(x)} =$$

$$f_{(72)} = \frac{5}{136} (72-184) + 100 = 95.88\%$$

6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Como instrumento de recolección de información se seleccionó el cuestionario estructurado (anexo A), y para su diseño se consideró lo siguiente:

Primeramente se determinaron los siguientes indicadores para cada una de las variables de los objetivos de la investigación (figura 30):

Figura 30.

OBJETIVOS	INDICADORES
Conocer el perfil de los funcionarios operadores de crédito.	A. Formación académica. B. Experiencia en el área de crédito.
Saber en qué medida ha contribuido la capacitación para que los funcionarios realicen sus actividades.	C. Calidad en la inducción al puesto. D. Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones.
Conocer las dificultades que han tenido al realizar sus actividades crediticias en cuanto a conocimientos.	E. Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos.
Saber cómo perciben su función dentro de la operación de crédito.	F. Importancia que tiene cada fase del proceso crediticio en el desempeño de sus funciones. G. Tiempo que le dedican a cada fase del proceso.

Para la elaboración de las preguntas de cada indicador se consideró lo siguiente:

Indicador: A. *Formación académica.*

El nivel de estudios académicos y su área de especialidad.

Indicador: B. *Experiencia en áreas de crédito.*

En el análisis de este indicador se consideró en primera instancia la antigüedad en el banco, aspecto que por sí sólo no nos dice si se tiene la experiencia en cuanto a la operación del crédito, por lo que se contrastó con la antigüedad en el puesto actual y con el número de puestos en áreas de crédito que hubieren ocupado en esta misma institución o en otras, lo que también se conoce como carrera de avance o escalafón.

Indicador: C. *Calidad en la inducción al puesto.*

Para saber si el ejecutivo tiene conocimiento de su puesto, se le preguntó si recibió o no inducción al mismo, pidiéndole que evaluara la calidad de la misma con la finalidad de considerar

sólo los casos en los que en la inducción se cubrieron en forma completa o suficiente los siguientes aspectos:

- Descripción de funciones.
- Objetivos a alcanzar en el desempeño.
- Explicación de los procedimientos para las funciones.
- Capacitación en dichos procedimientos.

Indicador: D. *Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones.*

Se le solicitó que ponderara la importancia de la capacitación considerando otros tipos de apoyo para desempeñar sus funciones, como son:

- Apoyo de su jefe.
- Apoyo de sus compañeros.
- Por la experiencia de puestos anteriores.
- Por estudios académicos.
- Otros.

Indicador: E. *Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos.*

En el cuestionario se le pidió que indicara qué dificultades ha tenido para realizar sus funciones crediticias, en cuanto a conocimientos y habilidades se refiere.

Indicador: F. *Importancia que tiene cada fase del proceso crediticio en el desempeño de sus funciones.*

Se pidió que evaluara la importancia de las fases del proceso crediticio según la función de su puesto, en una escala de muy importante, importante, algo importante, poco importante y nada importante.

Indicador: G. *Tiempo que le dedican a cada fase del proceso.*

Cada ejecutivo ponderó el tiempo que le dedica a cada fase del proceso.

Para validar su respuesta y tratando de evitar que ésta fuera subjetiva, es decir, que el tiempo que le dedican coincidiera con la importancia que tiene para él, se redactaron dos preguntas: las número 7 y 8 del cuestionario.

En la pregunta número 7 solamente se le pidió que determinara el tiempo que dedica a cada fase del proceso; en la pregunta 8 se le solicitó que indicara el tiempo por actividades crediticias.

El cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

Figura 31. Estructura del cuestionario

INDICADOR	SECCION / No. DE PREGUNTA
A. Formación académica.	Datos gales.
B. Experiencia en el área de crédito.	Datos gales. y pregunta 4
C. Conocimiento del puesto.	2 y 3
D. Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones.	5
E. Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos.	6
F. Importancia que tiene cada fase del proceso crediticio en el desempeño de sus funciones.	1
G. Tiempo que le dedican a cada fase del proceso.	7 y 8

7. RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 72 ejecutivos de cuenta empresariales.

A. Formación académica

En la figura 32 se observa que el 43% de la muestra tiene únicamente estudios previos a licenciatura y el resto tiene estudios superiores.

Figura 32. Nivel académico

Nivel	Funcionarios	
	N	%
Comercio	12	17
Preparatoria	19	26
Licenciatura y posgrado	41	57
Total	72	100

De los 41 sujetos con estudios superiores, el 53% (22) no ha concluido su carrera, no habiéndose identificado si actualmente están estudiando o suspendieron temporalmente sus estudios (véase figura 33).

De los 19 sujetos que están titulados, 9 de ellos tienen estudios de postgrado, 6 en administración y 3 en finanzas, mismos que tienen licenciatura en el área económico-administrativa.

Figura 33. Área de especialidad

Área de especialidad	Incompleta	Pasante	Titulado	Total	
	N	N	N	N	%
Contaduría	6			14	34
Administración de empresas	2			13	32
Economía	1			4	10
Relaciones Industriales		2	2	4	10
Relaciones Comerciales		1	1	2	5
Química	1			1	2
Ingeniería Civil		1	2	3	7
Total	10	12	19	41	100
%	24.4	29.3	46.3		

■ Perfil académico adecuado.

A pesar de que el 57% de la muestra cuenta con estudios superiores, si se considera que 22 de los 41 sujetos que representan este porcentaje son pasantes o titulados en áreas económico-administrativas, tenemos que solamente el 30.5% de la muestra cumple con el perfil académico requerido (figura 27), ya que ninguno de los otros profesionistas pasantes o titulados cubre el perfil por no tener estudios de postgrado en administración o finanzas.

B. Experiencia en el área de crédito

Para analizar la experiencia que tienen los sujetos en áreas de crédito, se analizó su antigüedad en el banco y su antigüedad en el puesto.

Al respecto, en la figura 34 se observa que 45 sujetos (el 62.5% de la muestra) tienen una antigüedad de más de dos años en el banco, y solamente 8 de ellos tienen la misma antigüedad en el puesto.

Figura 34. Antigüedad en el banco y antigüedad en el puesto

Antigüedad En el Puesto:	En el Banco:					Total	
	Menos de 1 año	De 1 a 2	De 2.1 a 5	De 5.1 a 10	Más de 10	N	%
Menos de 1 año	7	2	14	1	1	25	34.7
De 1 a 2 años		18	8	12	3	39	54.2
De 2.1 a 5 años						8	8.3
De 5.1 a 10 años						1	1.4
Más de 10 años						1	1.4
Total	7	20	20	16	9	72	100.0
%	9.7	27.8	27.8	22.2	12.5		

■ Sujetos con más de 2 años de antigüedad en el banco y en el puesto.

Los 37 sujetos restantes (con más de 2 años de antigüedad en el banco y máximo 2 años en el puesto) han ocupado otros puestos en el área de crédito tal y como se muestra en la siguiente figura.

Figura 35. Carrera de avance en áreas de crédito en la misma institución.

Núm. de Puestos:	Antigüedad en el Banco:					Total	
	Menos de 1 año	De 1 a 2	De 2.1 a 5	De 5.1 a 10	Más de 10	N	%
Más de cuatro						2	2.8
Cuatro						4	5.6
Tres						14	19.4
Dos		2				25	34.7
Uno (el actual)	7	18		1	1	27	37.5
Total	7	20	20	16	9	72	100.0
%	9.7	27.8	27.8	22.2	12.5		

■ Sujetos con más de 2 años de experiencia en crédito.

En la figura 36 se observa que de los 27 sujetos con máximo 2 años de antigüedad en el banco, el 74% tiene experiencia de crédito en otras instituciones.

Figura 36. Puestos en áreas de crédito ocupados en otras instituciones

Núm. de Puestos:	En otra institución	
	N	%
Cuatro		
Tres		
Dos	15	55.5
Uno	5	18.5
Ninguno	7	26.0
Total	27	
% de la muestra	37.5	

Cabe mencionar que los 7 sujetos sin experiencia forman parte del porcentaje de los sujetos que cubren el perfil en cuanto a formación académica.

Por lo tanto, del análisis anterior se concluye que el 90.2% (65 sujetos) de la muestra cumple con el perfil en cuanto a la experiencia en crédito.

C. Calidad en la inducción al puesto

La inducción al puesto es el indicador que se determinó para saber si la capacitación ha sido un factor para que los sujetos conozcan las funciones del puesto.

Al respecto, los resultados indican que solamente 30 sujetos tuvieron inducción al mismo (véase figura 37), de los cuales 83.3% tiene una antigüedad en la institución de máximo 2 años.

Figura 37. Inducción al puesto

Inducción	Antigüedad en el Banco:					Total	
	Menos de 1 año	De 1 a 2	De 2.1 a 5	De 5.1 a 10	Más de 10	N	%
	N	N	N	N	N		
Si	7	18	4	1		30	42
No		2	16	15	9	42	58
Total	7	20	20	16	9	72	100

Sin embargo, tal y como determiné desde el diseño del cuestionario, en este indicador solamente se consideran los casos en los que la inducción se dio con calidad, es decir, aquella en la que se cumplieron en forma completa o suficiente los siguientes aspectos:

- Descripción de funciones.

- Objetivos a alcanzar (de colocación).
- Explicación de los procedimientos para las funciones.
- Capacitación en dichos procedimientos.

En este sentido, de los 30 sujetos que tuvieron inducción 14 sujetos la calificaron como completa y suficiente. (véase figura 38). Por lo tanto, solamente se considera que el 19.4% de la muestra tuvo inducción al puesto.

Figura 38. Calidad de la inducción

Aspectos en los que se profundizó:	Del 42% de la muestra			
	C/S		R/I	
	N	%	N	%
Descripción de funciones				
Objetivos a alcanzar (Colocación)	14	46.6	16	53.4
Explicación de los procedimientos				
Capacitación en los procedimientos				

C/S : Completa / Suficiente

R/I : Regular / Insuficiente

D. Importancia de la capacitación con respecto a otros apoyos para desempeñar sus funciones

En cuanto a los apoyos que los ejecutivos han tenido para realizar sus funciones crediticias, el papel de la capacitación no ha sido muy importante como puede observarse en la siguiente figura.

Figura 39. Apoyos recibidos para realizar sus funciones

Tipo de apoyo	Promedio 199	
	Con inducción	Sin inducción
Apoyo del jefe	24	22
Apoyo de sus compañeros	14	18
Por la experiencia de otros puestos	20	30
Por capacitación recibida	18	14
Por estudios académicos	24	13
Autoestudio		3
Total	100	100

Para aquellos sujetos que recibieron inducción, que como se ha analizado forman parte de los que tienen menos antigüedad en el banco, su formación académica tiene gran peso así como el apoyo recibido por el jefe, en segundo

lugar está la experiencia que han adquirido con el desempeño de otros puestos, pasando a tercer término la capacitación recibida y por último la ayuda de sus compañeros.

No siendo así para los sujetos que no recibieron inducción, que corresponde a los que tienen mayor antigüedad en el banco y mayor carrera de avance, quienes le dan un primer lugar al papel de la experiencia y la ayuda del jefe; también es de gran apoyo la ayuda recibida por los compañeros, quedando en cuarto lugar la capacitación recibida.

Otro aspecto a observarse en los sujetos que no recibieron inducción es que el autoestudio es otro apoyo a considerar.

E. Dificultades para realizar sus funciones crediticias en cuanto a conocimientos

Como se observa en la figura 40, más del 50% de la muestra indica que es necesario reforzar los conocimientos referentes a las técnicas y herramientas para analizar la situación financiera de los clientes, así como para elaborar los estudios de crédito.

Figura 40. Conocimientos que requieren reforzar para realizar sus funciones

Aspectos en los que se sugiere reforzar los conocimientos (muestra 72 sujetos):	Casos	
	N	% ocurrencia
Técnicas de promoción	7	9.7
Tipos de crédito	6	8.3
Análisis financiero	42	58.3
Estudio de crédito	49	68.1
Autorización y establecimiento de líneas de crédito	38	52.8
Visitas al cliente	12	16.7
Recuperación de créditos / reestructuras	13	18.1
Normas y políticas de crédito	9	12.5

Al agrupar estos aspectos conforme a las fases del proceso crediticio, nos damos cuenta que el 73.3% de las dificultades se presentan en la fase de análisis y estudio de crédito.

Adicionalmente a esta información:

- 27 sujetos mencionaron que las juntas de trabajo les absorben mucho tiempo y que por lo tanto, les queda muy poco para realizar análisis de crédito y visitas a los clientes.

- 38 sujetos indicaron que los informes de crédito que entrega otra área tardan demasiado, lo que genera una respuesta lenta al cliente.
- 12 sujetos hacen referencia a la falta de uniformidad en los criterios y manejo de técnicas para evaluar el riesgo y realizar el estudio de crédito.

F. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el ejecutivo de cuenta

En lo que respecta a la importancia promedio que le dan los ejecutivos de cuenta a su participación dentro del proceso crediticio, se utilizó la siguiente escala:

0 - 20	nada importante
21 - 40	poco importante
41 - 60	algo importante
61 - 80	importante
81 -100	muy importante

En la figura 41 se observa que el otorgamiento del crédito es más importante que la administración, ocupando los dos primeros lugares de importancia la fase de promoción y la asesoría. Asimismo, en la administración del crédito es más importante la fase de recuperación que la vigilancia.

Figura 41. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el ejecutivo de cuenta

Fases del proceso	Importancia promedio
Promoción	88
Asesoría	86
Análisis	77
Concesión	40
Vigilancia	47
Recuperación	67

G. Tiempo que le dedican a cada fase del proceso

Referente al tiempo que le dedican a cada fase del proceso, como resultado se considera el promedio de las ponderaciones hechas en las preguntas 7 y 8 del cuestionario, obteniéndose que el análisis de crédito es la fase que más absorbe su tiempo, seguida de la promoción. (véase figura 42).

Figura 42. Tiempo que dedican a cada fase del proceso crediticio

Fases del proceso	Tiempo dedicado (%)		Porcentaje promedio
	Pregunta 7	Pregunta 8	
Promoción	22	19	20
Asesoría	15	20	18
Análisis	32	30	31
Concesión	8	8	8
Vigilancia	9	12	11
Recuperación	14	11	12
Total	100	100	100

Anexo B: Resultados detallados de la pregunta 8.

8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

A. Con respecto a los supuestos de la investigación

Respecto a los supuestos planteados al inicio de la investigación:

Supuesto 1:

Los funcionarios bancarios realizan sus funciones crediticias con base en los conocimientos adquiridos en sus estudios académicos y práctica laboral.

Resultado: Sólo es verdadero en lo que respecta a la práctica laboral ya que:

- 69.4% de la muestra tiene experiencia en crédito y no tiene el nivel académico requerido.
- 20.8% de la muestra tiene experiencia en crédito y el nivel académico.
- 9.8% de la muestra sólo tiene el nivel académico requerido. (Véanse figuras de la 32 a la 36)

Supuesto 2:

La capacitación (incluyendo la inducción al puesto) ha sido un medio para que el funcionario bancario conozca cómo desempeñar sus funciones y qué lineamientos debe seguir.

Resultado: Falso debido a que:

- El supervisor y la experiencia en otros puestos son calificados como los apoyos más importantes para desempeñar sus funciones, señalando a la capacitación en un 4 lugar. (Véase figura 39)
- El 80.6% de la muestra no tuvo inducción al puesto de ejecutivo de cuenta. (Véanse figuras 37 y 38)

Supuesto 3:

Los funcionarios bancarios conocen qué participación se espera de ellos en la colocación de recursos.

Resultado: Falso ya que hay una discrepancia entre lo que determina la dirección (figura 28) y lo que indica el ejecutivo (figura 41) respecto a la importancia que tiene cada fase del proceso crediticio para el puesto de ejecutivo de cuenta:

- En el otorgamiento de crédito:

Para la Dirección el análisis y estudio de crédito es más importante que la promoción y asesoría, y para el ejecutivo es lo contrario.

- En la administración del crédito:

Para la Dirección la vigilancia y seguimiento de la cartera es más importante que la fase de recuperación y para el ejecutivo es lo contrario.

B. Con respecto al análisis de los resultados

Del análisis de los resultados se concluye que:

1. *Los funcionarios que ocupan el puesto de ejecutivo de cuenta no cubren el perfil del puesto determinado por la institución (figura 27), en un 79.2% de las plazas.*
2. *El ejecutivo de cuenta empresarial realiza sus funciones crediticias basado en el empirismo, es decir, con base a la experiencia adquirida en el desempeño de otros puestos en áreas de crédito.*
3. *El papel del supervisor ha sido un factor importante en el desarrollo profesional del ejecutivo de cuenta.*
4. *Hay una gran rotación en el puesto de ejecutivo ya que 88.9% de los funcionarios tienen máximo dos años en este puesto. (véase figura 34)*

5. *El ejecutivo de cuenta percibe de manera diferente su participación en el proceso crediticio de acuerdo con lo que la institución determina que debe ser.*

Es importante mencionar que en lo que a administración del riesgo se refiere, la dirección determina un enfoque preventivo y el ejecutivo tiene una visión correctiva.

6. *Es necesario capacitar a los ejecutivos de cuenta para proporcionarles una base sólida de conocimientos en el análisis y estudio de crédito, así como para unificar criterios en la operación del crédito.*

Lo anterior tiene como base el hecho de que:

- ♦ Más del 50% de la muestra indica la necesidad de reforzar los conocimientos en análisis financiero y estudios de crédito. (véase figura 40)

A pesar de que el análisis y estudio de crédito es una función que no consideran importante es a la que más tiempo le dedican, por lo que puede suponerse que tienen dificultades para realizarla. (véanse figuras 41 y 42)

12 sujetos de la muestra afirman que hace falta unificar los criterios para operar el crédito.

Capítulo IV

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN CREDITO EN UNA INSTITUCION BANCARIA

1. PREMISAS - 79

- A. Factores críticos de éxito en las acciones de capacitación - 79
- B. Lineamientos - 81

2. FUNDAMENTOS - 81

- A. Características del modelo - 81
- B. Niveles de capacitación - 83
De acuerdo con el grado de especialización requerido - 84, De acuerdo con los cambios en la función de crédito - 87

3 DEFINICION DEL MODELO - 88

FASES

PROCESO

A

Diseño de programas de capacitación - 89



B

Implantación de programas de capacitación - 100

1

Definición de acciones de capacitación- 89

1. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación - 90
2. Jerarquizar y definir las acciones de capacitación - 83
3. Elaborar un plan maestro de trabajo - 94

2

Desarrollo de programas - 96

1. Integrar el equipo de trabajo - 96
2. Diseñar el plan de trabajo detallado - 97
3. Diseñar el programa de capacitación - 97
4. Validar el programa con las áreas especializadas de la institución y con el área cliente - 98
5. Elaborar el paquete didáctico - 98
6. Realizar la prueba piloto del programa y hacer ajustes al mismo - 100

1

Aplicación de los programas- 100

1. Elaborar el calendario de capacitación - 101
2. Sensibilizar a los futuros participantes y supervisores - 101
3. Coordinar la capacitación - 102
4. Realizar la capacitación - 103

2

Evaluación y seguimiento de la capacitación- 103

1. Evaluar los programas de capacitación - 104
2. Evaluar el aprendizaje en los participantes - 105
3. Dar seguimiento a la capacitación - 105

CAPITULO IV

MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN CREDITO EN UNA INSTITUCION BANCARIA

El análisis que realicé en los dos capítulos anteriores, confirma el requerimiento eminente de diseñar e implantar programas de capacitación en crédito que contribuyan a mejorar la calidad en la operación crediticia.

Para el caso específico de la institución bancaria en donde se realizó la investigación de campo y de acuerdo con los resultados obtenidos, esta capacitación debe orientarse a:

- Cubrir las carencias de conocimientos y de habilidades para realizar eficientemente el análisis y estudio de créditos.
- Unificar criterios para el desempeño de las funciones.
- Mejorar la atención y servicio al cliente.
- Eliminar discrepancias entre lo que los funcionarios hacen y lo que deben hacer en la operación crediticia.
- Transmitir y reforzar una cultura crediticia de tal forma que la operación se realice bajo un enfoque de calidad y de prevención oportuna del riesgo.

De igual manera, debe evitarse el alto índice de rotación que se da en el puesto de ejecutivo de cuenta, generando en los ejecutivos mayor identificación y satisfacción con su trabajo.

Lo anterior, me da la pauta para presentar a continuación la propuesta de un modelo para el diseño e implantación de programas de capacitación dirigidos a elevar la calidad en la operación del crédito.

1. PREMISAS

A. Factores críticos de éxito en las acciones de capacitación

Para que los programas de capacitación diseñados e implantados en este modelo generen un cambio de conducta en los participantes, es indispensable que estén conscientes de la necesidad de mejorar su desempeño y que además tengan la voluntad para hacerlo.

Estos dos aspectos son importantes porque si los individuos no ven necesaria la capacitación, podrían considerarla como un medio para evaluar sus capacidades, pudiéndose desvirtuar los objetivos de la misma en el momento de su ejecución, generando en los participantes solamente el interés por aprobar los programas y no por aprender.

Además, tal y como se analizó en el primer capítulo, uno de los factores que influye en el aprendizaje es la disposición que se tiene para aprender. Por lo tanto, los funcionarios a capacitarse deben participar en el diseño de su capacitación.

La participación de los supervisores es importante en el diseño e implantación de los programas para reforzar el cambio de conducta y retroalimentar las acciones de capacitación, de tal forma que éstas siempre estén orientadas al trabajo.

Otro factor importante es el apoyo y compromiso de la Dirección ya que si no se cuenta con este factor simplemente no sería posible realizar la capacitación.

Por otra parte, los funcionarios del área de capacitación deben:

- Conocer ampliamente las técnicas de investigación y de capacitación.
- Tener experiencia en la función de capacitación.
- Tener habilidad en el manejo de grupos interdisciplinarios y habilidad de liderazgo.
- Comprender en que consiste la función del crédito.
- Conocer la estructura de las áreas que intervienen en la operación de crédito de la institución.
- Estar identificados con la función de capacitación.

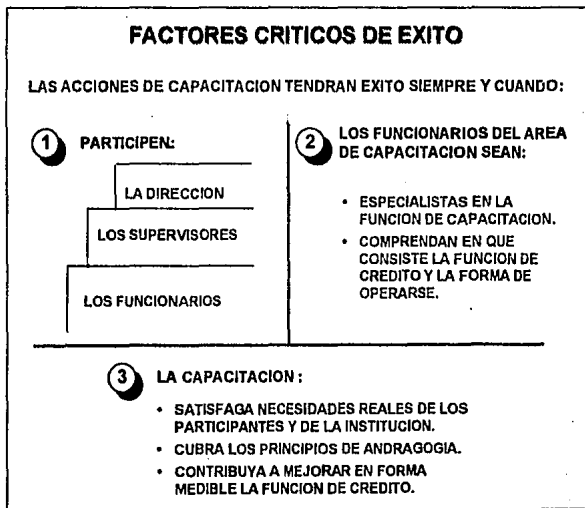
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Es importante mencionar que los directivos del área de capacitación deberán tener habilidades de promoción y negociación para sensibilizar a los mandos medios y altos de la institución respecto a la importancia de la capacitación.

En lo que respecta a la capacitación en sí, ésta debe planearse atendiendo a:

- Las necesidades reales de los participantes y de la institución.
- Los principios de enseñanza-aprendizaje en el adulto¹.
- El establecimiento de metas claras y medibles en los programas en función de resultados esperados en la operación de crédito, que permitan evaluar la efectividad de las acciones de capacitación.

Figura 43.



1 Los principios de aprendizaje y los factores que influyen para que el proceso enseñanza-aprendizaje en el adulto sea efectivo, se analizan en el primer capítulo pág. 8

B. Lineamientos

La capacitación en este modelo será efectiva si genera un cambio de conducta en los participantes que mejore cuantificablemente los resultados de la operación de crédito, por lo tanto:

1. Parte del análisis de la forma en que se realiza la función crediticia comparándola con la forma en que debe realizarse y los requerimientos de la misma.

Para ello, involucra en el diseño de programas de capacitación a las áreas de la institución que establecen qué y cómo debe realizarse la función crediticia y a las áreas que la realizan.

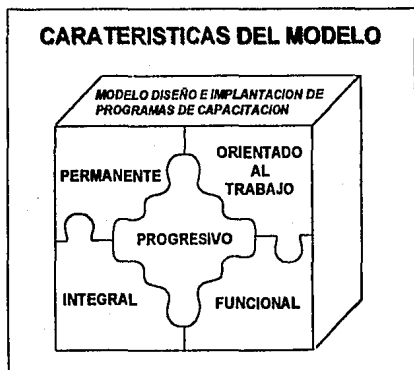
2. Considera la definición de factores de medición del mejoras en la operación crediticia desde la planeación de los programas de capacitación.
3. Atiende la retroalimentación permanente de las acciones de capacitación en el proceso mismo.

2. FUNDAMENTOS

A. Características del modelo

El modelo debe ser:

Figura 44.



◆ *Permanente:*

El personal se enfrenta de manera constante a nuevos requerimientos y exigencias de su medio laboral y social, por lo que los programas de capacitación deben habilitar a los participantes para responder adecuada y oportunamente a estas demandas.

◆ *Orientado al trabajo:*

Debe orientarse a mejorar el desempeño de los funcionarios en términos de contribución a la calidad en la función crediticia, atendiendo a las prioridades de la institución y de los participantes.

◆ *Integral:*

La capacitación impartida a través de éste modelo debe atender al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en el personal, así como a incrementar y mantener la cultura crediticia institucional.

◆ *Progresivo:*

Los funcionarios necesitan adquirir nuevos y superiores niveles de capacitación del área de conocimientos o de la especialidad que han escogido de acuerdo a sus capacidades, intereses y motivaciones; lo que afirma que deben diseñarse e implantarse programas de capacitación *progresivos*.

◆ *Funcional:*

Además de proporcionar al personal niveles de capacitación cada vez más altos, el modelo considera una capacitación gradual y sistematizada de acuerdo al nivel de educación y a las experiencias de los capacitandos; deben ponerse a su disposición diversas alternativas y formas de aprendizaje conforme a sus intereses, posibilidades y necesidades.

Esto implica que los contenidos de la capacitación deben ser extraídos de la propia realidad del adulto trabajador, deben ser *funcionales*; el proceso de funcionalidad abarca también la idea de que los medios y técnicas didácticas que se utilicen deben ser los propios del aprendizaje para adultos.

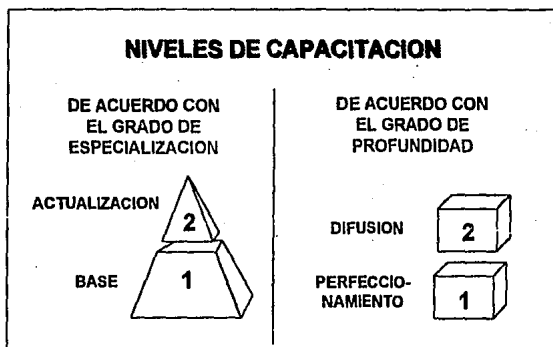
B. Niveles de capacitación

El mercado de capacitación en las áreas que operan crédito es muy diverso, por lo que las necesidades de capacitación pueden segmentarse según el grado de especialización² requerido.

También es posible clasificar las necesidades de transmitir y/o implantar políticas, objetivos, estrategias, procedimientos, tecnología, etc., en la función del crédito por grado de profundidad³.

Por lo tanto, este modelo contempla los cuatro niveles de capacitación siguientes:

Figura 45.



- ♦ Los niveles base y de actualización para satisfacer necesidades que surgen al comparar el perfil de los individuos con los requerimientos de aptitudes para el desempeño de determinadas funciones.

² Entiéndase por grado de especialización al nivel de requerimientos para desempeñarse en un determinado campo de conocimientos del quehacer crediticio.

³ Entiéndase por grado de profundidad al impacto que tiene el cambio en la operación del crédito y en función a la complejidad del cambio de conducta que se requiere en el individuo.

- ◆ Los niveles de *difusión* y de *perfeccionamiento* para cubrir necesidades de transmitir y/o implantar cambios en la función del crédito.

1. De acuerdo con el grado de especialización requerido

Los niveles *base* y de *actualización* contemplan programas de capacitación que se orientan a proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades para cubrir un perfil de aptitudes determinado y para mejorar el desempeño del personal..

El nivel *base* tiene como objetivo capacitar a los funcionario que no tienen el perfil de aptitudes mínimo del puesto o que su desempeño no cumple con los requisitos del puesto.

El nivel de *actualización* está dirigido al desarrollo del personal que sí cubre el perfil de aptitudes del puesto con la finalidad de abatir carencias provocadas por la obsolescencia de conocimientos o por avances tecnológicos. Este nivel también contempla la habilitación de personal para fines de promoción.

La definición de necesidades de capacitación clasificadas en estos dos niveles se realiza con base en la evaluación del desempeño de los funcionarios que realizan la operación de crédito y el perfil del puesto.

El perfil del puesto del funcionario bancario que realiza la operación de crédito en forma integral es decir, desde la concesión del crédito hasta su recuperación, es el siguiente⁴:

En cuanto a conocimientos:

- Formación académica : áreas económico-administrativa
- Conocimientos técnicos de:
 - Herramientas y técnicas para llevar a cabo el análisis de la situación económica del cliente.
 - Herramientas y técnicas de evaluación del riesgo crediticio.
 - Políticas y normatividad crediticia.

⁴ Este perfil se obtuvo en la investigación de campo realizada en la institución bancaria seleccionada. (véase el tercer capítulo, pág. 59)

- Productos de financiamiento.
- Sistemas y procedimientos institucionales de crédito.

En cuanto a habilidades:

- Administrativas, de liderazgo, para toma de decisiones, y de negociación.
- Que reconozca cuando una solicitud de crédito cumple con los requisitos necesarios para culminar en una operación conveniente para el cliente y para el banco.
- Con capacidad para identificar y elaborar operaciones de crédito, con la adecuada productividad, orientadas al fomento de actividades económicas rentables.

Por lo tanto, el perfil de conocimientos mínimo debe tener el funcionario responsable de operar el es el siguiente:

Figura 46. Perfil mínimo de conocimientos del ejecutivo que realiza la función de crédito.

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Contabilidad financiera• Aspectos legales del crédito• Políticas y normas de crédito• Productos de financiamiento• Procedimientos de la operación de crédito |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

En cuanto a la evaluación del desempeño, ésta puede realizarse considerando los siguientes indicadores⁵:

Figura 47. Indicadores para evaluar el desempeño del ejecutivo en la función de crédito

EVALUACION DEL ESPECIALISTA DE CREDITO	
<p>COMPLEJIDAD DE LA CARTERA CREDITICIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • VOLUMEN COMPROMETIDO Y VIGENTE. • NUMERO DE CUENTAS. • CALIFICACION PROMEDIO. • NUMERO DE CLIENTES EN LA LISTA DE OBSERVACION 	<p>IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LOS RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD DE LOS DOCUMENTOS DE ANALISIS (IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS, IMPORTANCIA DE LOS ANALISIS. • CLARIDAD Y LOGICA DE LAS CONCLUSIONES.
<p>ADMINISTRACION DEL CREDITO</p> <ul style="list-style-type: none"> • NUMERO DE CREDITOS QUE NO FUERON REVISADOS A TIEMPO. • ERRORES U OMISSIONES EN LOS DOCUMENTOS DE APROBACION DEL CREDITO • DOCUMENTACION DEL PRESTAMO RETRASADA O INCOMPLETA 	<p>SEGUIMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS CREDITOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CREDITOS CUYA CALIFICACION DISMINUYO ANTES DE LO PREVISTO. • VIOLACIONES NO ENMENDADAS A CONVENIOS CONTRACTUALES. • CAMBIO EN LA CALIFICACION PROMEDIO CON RESPECTO AL PLAN Y AL DEPARTAMENTO.
<p>IDENTIFICACION OPORTUNA DE LOS PROBLEMAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRESTAMOS CON PROBLEMAS, NO INCLUIDOS EN PRONOSTICOS ANTERIORES. • NUEVOS CREDITOS CON PROBLEMAS POTENCIALES NO INCLUIDOS EN LA LISTA DE OBSERVACION DURANTE LOS 6 MESES ANTERIORES 	<p>CRITERIO CREDITICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • CARTERA VENCIDA, PROBLEMAS DE CARTERA Y EN SISTEMA DE DETECCION OPORTUNA COMO PORCENTAJE DE CARTERA VIGENTE.

En cuanto a la escala de evaluación del desempeño, ésta puede ser la siguiente:

Figura 48.

Rango:	Definición:
Excepcional	Persona que cumple con los requisitos de su puesto y que constantemente supera los resultados esperados.
Muy bueno	Persona que cubre en forma notable los requisitos de su puesto, cumple con sus actividades y la supera en ocasiones.

Continúa....

⁵ Fuente: Paul W. Calhoun, "Appraisal of Loan Officer Credit Skills", Journal of Commercial Lending, April 1992, Vol. 74, pp. 36-41.

Rango:	Definición:
Bueno	Persona que cubre de manera normal los requisitos de su puesto y su rendimiento tienen variaciones leves por encima y por debajo de lo esperado.
Insatisfactorio	Persona que apenas alcanza los requisitos de su puesto y que frecuentemente requiere ayuda para lograr sus resultados.
Deficiente	Persona que definitivamente no cubre su puesto, de rendimiento inferior a lo esperado y que sus deficiencias obligan a estar controlando en forma directa prácticamente todo lo que se le encarga.

Por lo tanto, el nivel *base* está orientado a cubrir las necesidades de capacitación en funcionarios con desempeño deficiente o insatisfactorio y a aquellos que no cubren el perfil mínimo de conocimientos.

Por consiguiente, el nivel de *actualización* está orientado a aquellos que tienen un desempeño de bueno a excepcional y que requiere mejorar su nivel de conocimientos con la finalidad de actualizarse.

2. De acuerdo con los cambios en la función en crédito

Los niveles de *difusión* y de *perfeccionamiento*, tal y como se mencionó anteriormente, considera los programas de capacitación que están orientados a transmitir y/o implantar cambios en normas, políticas, sistemas, procesos, herramientas, etc., en la función de crédito.

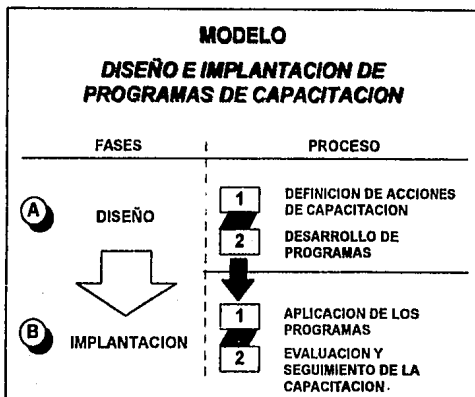
El nivel de *difusión* que como su nombre lo dice, tiene como finalidad transmitir y fomentar una cultura crediticia. Con este nivel se pretende establecer un medio de comunicación permanente y periódico entre las áreas rectoras de la función de crédito y el personal que la realiza.

El nivel de *perfeccionamiento* contempla la capacitación en herramientas, procedimientos, etc., que surgen por cambios en la operación de crédito.

3. DEFINICION DEL MODELO

Este modelo comprende las siguientes fases:

Figura 49.



A. *Diseño de programas de capacitación*

1. *Definición de acciones de capacitación:*

En la cual se establecen las necesidades de capacitación clasificadas en los 4 niveles que contempla el modelo.

Se contempla la creación de un Comité de Capacitación para la jerarquización de necesidades y definición de acciones de capacitación⁶.

2. *Desarrollo de programas:*

En esta fase se definen los programas de capacitación, sus objetivos y estrategias instruccionales, y se establecen los criterios de evaluación e indicadores de medición de resultados.

⁶ Entiéndase por acción de capacitación como un proyecto que consta de uno o varios programas de capacitación.

Asimismo, se desarrollan los paquetes didácticos; para el diseño y desarrollo de material se contempla la creación de un Comité Técnico integrado por funcionarios expertos en la materia crediticia específica del programa, con la finalidad de validar el contenido del materiales y aprovechar su experiencia.

B. *Implantación de programas*

1. *Aplicación de los programas:*

Esta fase consiste en la ejecución de los programas de capacitación, la coordinación de los mismos y todos los aspectos de logística.

2. *Evaluación y seguimiento de la capacitación:*

Esta evaluación consiste en comparar los objetivos de la capacitación contra los resultados obtenidos después de su aplicación. Además, implica el seguimiento de la misma respecto a su contribución a la mejora de la operación del crédito.

A. *Diseño de programas de capacitación*

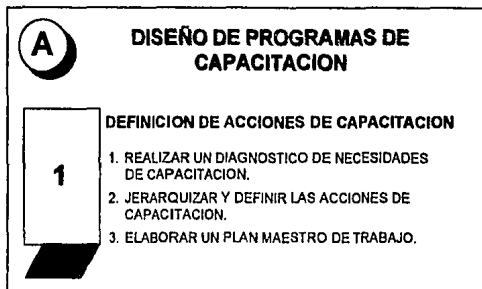
El diseño de programas de capacitación comprende tanto la definición de las necesidades como el desarrollo de los programas.

1. Definición de acciones de capacitación

Esta función tiene como objetivo determinar cuáles son los aspectos en los que se requiere capacitar al personal ya sea para mejorar su desempeño o para mejorar la función del crédito en general.

La metodología para determinar las acciones de capacitación es la siguiente (figura 50):

Figura 50.



1. Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación

Esta actividad consiste en investigar los requerimientos de capacitación generados por el desempeño del personal que realiza la función de crédito y por los cambios en dicha función en los cuales la capacitación pueda contribuir para su implantación.

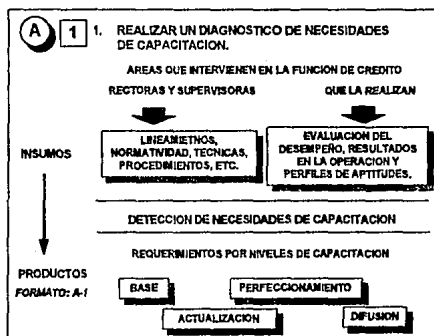
El área de capacitación es la responsable de llevar a cabo esta actividad, para lo cual requiere del compromiso por parte de las áreas rectoras y supervisoras de la función del crédito, y de las áreas que lo operan, de proporcionar la siguiente información:

- a) De las áreas rectoras y supervisoras de la operación de crédito:
 - Objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, etc., en la operación del crédito.
 - Diferencias entre los resultados esperados y los obtenidos en crédito.
 - Descripción de posibles problemas en la función crediticia generados por el desempeño del personal.
- b) De las áreas que operan el crédito:
 - Diferencias entre el perfil del personal en términos de conocimientos, habilidades y actitudes contra el perfil del puesto.
 - Evaluación del desempeño de los funcionarios en aspectos cuantitativos y cualitativos (véase figura 47).

- Identificación de deficiencias y problemas en la operación de crédito, inherentes al desempeño del funcionario.

Estas necesidades se clasificarán en los cuatro niveles de capacitación del modelo, es decir, aquellas que tengan que ver con cubrir o mejorar el perfil de los funcionarios se clasificarán en el nivel *base* y en el nivel de *actualización*, según corresponda; y aquellas que se originen de la función crediticia en general se clasificarán en los niveles de *difusión* y de *perfeccionamiento*, según sea el caso.

Figura 51.



La selección de técnicas de investigación en la detección de necesidades se da en función de:

- El número de sujetos a investigar.
- El nivel jerárquico y puestos que ocupan.
- El tiempo y los recursos disponibles.

Las investigaciones que se realicen en las áreas que operan crédito deberán incluir como mínimo dos técnicas, una para los funcionarios a

quienes se está evaluando⁷ y otra para el jefe inmediato, con la finalidad de asegurar que la información obtenida sea objetiva.

De entre las técnicas que se pueden utilizar están⁸:

- La entrevista dirigida, semidirigida o abierta.
- La observación.
- La encuesta.
- La lluvia de ideas.
- Técnica de corrillos.
- Técnica de análisis de la relación causa-efecto de problemas, entre otras.

Una vez obtenida la información, se analiza la situación actual de cada aspecto contra la situación que debe ser y se establece cuales de estos aspectos son susceptibles de cubrirse o mejorarse a través de la capacitación.

Cada necesidad de capacitación identificada deberá describirse incluyendo:

- Su alcance, es decir, el número de funcionarios que se requiere capacitar.
- El impacto que tiene en los resultados de la operación crediticia.

En el caso de necesidades clasificadas en el nivel de difusión, se definirán los artículos que se requieran publicar a través del medio editorial diseñado para este propósito.

7 A los futuros participantes debe explicárseles el fin que se persigue. Asimismo, al involucrados desde el diseño de su capacitación se puede garantizar la aceptación a los programas y por lo tanto, una actitud positiva.

8 Al respecto, Roberto Pinto en su libro "Proceso de Capacitación" hace un análisis de las ventajas y desventajas de la aplicación de las técnicas mencionadas.

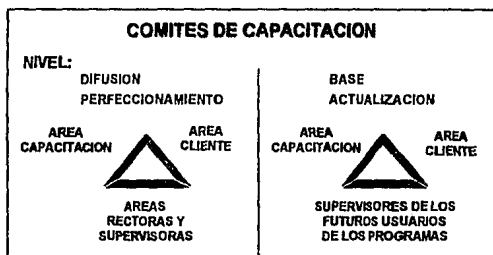
2. Jerarquizar y definir las acciones de capacitación

Para llevar a cabo esta actividad, se integra un *comité de capacitación*, el cual:

- Evalúa cuales de los requerimientos de capacitación detectados se cubrirán.
- Determina la prioridad⁹ que se tiene para satisfacer cada necesidad y define las acciones de capacitación que se llevarán a cabo.

Los comités de capacitación estarán integrados por funcionarios de nivel directivo¹⁰ de las siguientes áreas:

Figura 52.



Para los niveles *base* y de *actualización* podrán integrarse *comités regionales de capacitación* para solicitar la inclusión de aspectos o temas que sean de su interés en particular.

La mecánica de trabajo para las sesiones de los comités estará definida y coordinada por el área de capacitación.

⁹ Esta prioridad está dada en función del impacto que causan en los resultados del crédito.

¹⁰ Se requiere que sean del nivel directivo ya que son ellos los que tienen la facultad de autorizar que se proporcionen los recursos necesarios para el desarrollo de programas de capacitación.

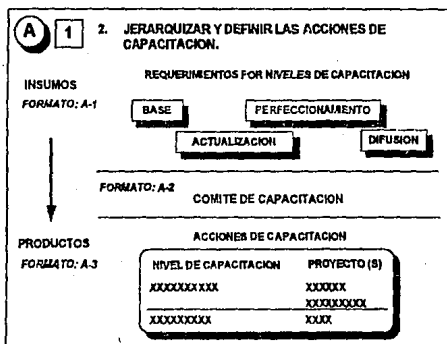
Los requerimientos detectados por el área de capacitación deberán entregarse a los participantes del comité previamente a la sesión.

En las sesiones, por cada requerimiento se evaluará si se requiere llevar a cabo una acción de capacitación y se establecerá su prioridad.

Como resultado de las sesiones de comités se obtienen las acciones de capacitación que se llevarán a cabo.

Es importante que consten por escrito los acuerdos del comité, especificando el nombre de las áreas que participarán para el desarrollo de cada acción de capacitación y sus responsabilidades.

Figura 53.



3. Elaborar un plan maestro de trabajo

Cada acción de capacitación será un proyecto a desarrollar por parte del área de capacitación; asimismo, por cada proyecto deberá diseñarse un plan de trabajo al cual se le conocerá como plan maestro.

El plan maestro contendrá:

- Los objetivos generales del proyecto.
- La descripción y objetivos generales del (los) programa(s) de capacitación que lo conforma(n).
- La estrategia instruccional para cada programa.
- Los tiempos aproximados para realizar el (los) programa(s).
- El presupuesto para cada programa¹¹.

La estrategia instruccional¹² se determina en función de:

- El número y características de los funcionarios que se requiere capacitar.
- La efectividad de las técnicas¹³ de acuerdo con los objetivos del programa.
- El costo que implica.
- Los recursos disponibles.
- El tiempo disponible.

En el caso específico de las acciones de capacitación ubicadas en el nivel de *difusión*, las estrategias para su ejecución pueden ser la conferencias, las publicaciones, entre otras.

Por otra parte debe evaluarse si es necesario la contratación de especialistas externos¹⁴ tanto para el desarrollo de los programas como para la instrucción en su caso.

¹¹ Las partidas mínimas que debe contener el presupuesto de un programa de capacitación se analizan en el primer capítulo, pág. 25.

¹² Entiéndase por estrategia instruccional la forma en la cual se llevará a cabo la capacitación.

¹³ En el primer capítulo, subtema B.- Consideraciones en la enseñanza para el adulto, págs. 14- 20, se analizan las características de las técnicas de capacitación más conocidas así como su efectividad de acuerdo con los principios de aprendizaje.

¹⁴ Este punto se analiza en el primer capítulo, pág. 26: Con respecto a los instructores y a los costos.

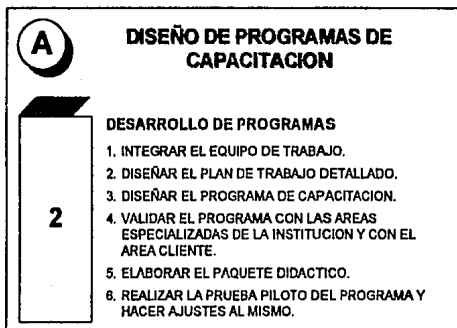
Una vez elaborado el plan maestro, éste se presenta a los directivos del área cliente para su aprobación. La aprobación del plan y del presupuesto son indispensables para desarrollar los programas.

2. Desarrollo de programas de capacitación

Esta función tiene como objetivo el diseño y elaboración del paquete didáctico de cada programa de capacitación y la formación de los instructores en su caso.

La metodología a seguir para el desarrollo de programas es la siguiente:

Figura 54.



1. Integrar el equipo de trabajo

Por cada programa de capacitación se integrará un equipo de trabajo con funcionarios:

- Especialistas en la materia específica del programa.
- Especialista en capacitación.

Los especialistas serán internos y/o externos según se haya determinado en el plan maestro.

2. Diseñar el plan de trabajo detallado

Una vez integrado el equipo de trabajo, éste debe elaborar el plan de trabajo detallado en donde se:

- Definen los objetivos generales de aprendizaje del programa.
- Programan las actividades para elaborar el paquete didáctico y para la formación de instructores en su caso.
- Determinan los tiempos disponibles para cada actividad.
- Definen las responsabilidades de cada miembro del equipo.
- Especifican los recursos materiales, técnicos y financieros necesarios en cada actividad.

3. Diseñar el programa de capacitación

Esta actividad consiste en:

- Redactar los objetivos específicos de aprendizaje del programa.
- Desarrollar la estructura conceptual de contenido temático del programa.

En cuanto a los objetivos del programa, éstos se redactan con base a la conducta terminal que se pretende generar en los participantes; por lo tanto, deben considerar el incremento de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de actitudes, de acuerdo con los aspectos que se deseen implantar o mejorar de la operación de crédito.

Los objetivos deben ser medibles ya que al final de la capacitación los participantes y los instructores o facilitadores deben poder decir en qué grado se alcanzaron las metas establecidas.

La determinación de la estructura temática se hace con base en los objetivos generales y específicos del programa; asimismo, el orden metodológico del contenido debe considerar los aspectos andragógicos¹⁵.

¹⁵ Los aspectos andragógicos que debe cubrir un programa de capacitación se analizan en el primer capítulo.

En resumen, esta actividad consiste en definir qué se va enseñar, qué se pretende al enseñar dicho tema y para qué se incluye éste en el contenido del programa.

4. Validar el programa con las áreas especializadas de la institución y con el área cliente

Esta es la última actividad que se lleva a cabo respecto al diseño y planeación del programa de capacitación, la cual consiste, como el título lo indica, en:

- Validar la estructura temática del programa con las áreas especializadas en la materia del programa.
- Obtener el visto bueno del programa por parte del área cliente.

La validación de la estructura temática con las áreas especializadas de la institución es con la finalidad de garantizar que lo que se pretende enseñar sea congruente con lo que la institución determina referente a la operación del crédito.

Esta fase es muy importante porque, a parte de que involucra a las áreas especializadas de la institución, es la oportunidad para obtener el compromiso por parte de éstas para proporcionen la información necesaria para el desarrollo de los contenidos.

5. Elaborar el paquete didáctico

Los pasos mínimos a seguir para elaborar un paquete didáctico¹⁶ son las siguientes:

1. Recopilación de información.
2. Redacción y edición de los materiales y apoyos didácticos.
3. Diseño y elaboración de instrumentos de evaluación.

¹⁶ El paquete didáctico comprende la guía didáctica, los materiales del participante y del instructor (en su caso) y los instrumentos de evaluación, véase el primer capítulo pág. 28.

Si la técnica de capacitación es la instrucción, en esta actividad se debe considerar la selección y habilitación de los instructores en el programa.

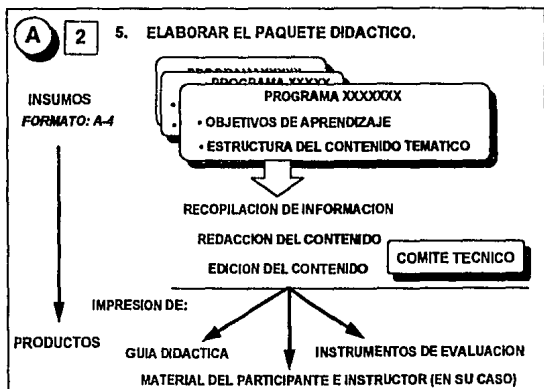
En este caso, el instructor debe cubrir cierto perfil que garantice que sea un facilitador del aprendizaje, lo cual implica que tenga capacidad para transmitir conocimientos, para conducir grupos y para sembrar inquietudes, despertar iniciativas, proyectar sentimientos y motivar a las personas a que adopten nuevas formas de proceder, de trabajar, de pensar y de sentir, en función de los objetivos de la capacitación.

El desarrollo de cada producto que comprende un paquete didáctico pueden realizarse simultáneamente.

El material del participante deberá someter al funcionario a situaciones reales a las cuales se enfrenta o puede enfrentarse en el quehacer crediticio de tal forma que lo que se aprenda lo aplique en su trabajo. De igual manera, debe indicar, además del cómo, el por qué de los conceptos a aprender.

Tal y como se observa en la figura 55, la actividad previa a la edición de los materiales, es validar éstos con los funcionarios expertos en la materia del programa a través de un *comité técnico*, el cual tiene como función revisar los contenidos del material y los instrumentos para asegurar la calidad de los mismos.

Figura 55.



El área de capacitación:

- Definirá las políticas, requisitos y procedimientos del comité técnico.
- Proporcionará a los funcionarios del comité ejemplares de los materiales y de los instrumentos de evaluación previamente a las sesiones de trabajo, con tiempo suficiente para que éstos los revisen individualmente y anoten sus observaciones o comentarios.

En la sesión de trabajo se analizarán las observaciones y propuestas de los funcionarios y deberá llegarse por consenso a la determinación de los cambios a efectuar o a la autorización, en su caso.

Posteriormente, se harán los ajustes necesarios y se editarán los materiales.

6. Realizar la prueba piloto el programa y hacer ajustes al mismo.

Esta actividad no debe faltar antes de iniciar la implantación de los programas, ya que al pilotear un programa se detectan posibles desviaciones del mismo y se recibe retroalimentación sobre la efectividad de los materiales.

Por lo tanto, se deben pilotear tanto los materiales como los instrumentos de evaluación.

B. Implantación de programas de capacitación

La implantación de programas comprende la aplicación de los mismos y la evaluación de la capacitación. A continuación se describen cada una de estas funciones.

1. Aplicación de los programas

Esta función tiene como objetivo ejecutar la capacitación; las actividades que se realizan en esta fase dependen de la técnica de capacitación seleccionada, no obstante las actividades que deberán realizarse como mínimo, independientemente a la técnica seleccionada, son las siguientes (figura 56):

Figura 56.



1. Elaborar el calendario de capacitación

Si la capacitación se va realizar en grupo se determinan fechas, horarios, lugar, número de inscripciones por grupo, expositor, etc..

Si la capacitación es a través de enseñanza delegada, se define la forma y fechas en que se distribuirá el material.

2. Sensibilizar a los futuros participantes y supervisores

Esta actividad consiste en dar a conocer los programas de capacitación, sus objetivos y los beneficios que se obtendrán con los mismos, a los futuros participantes con la finalidad de generar una actitud positiva hacia las acciones de capacitación y propiciar su participación.

Los programas de capacitación se pueden dar a conocer a través del medio editorial establecido por el área de capacitación para satisfacer necesidades a nivel de difusión, especificando sus objetivos, a quién va dirigido, y prerequisites para la inscripción a los mismos.

También es importante que los supervisores motiven y apoyen al personal para que participe en los programas de capacitación.

Cuando los programas son obligatorios para un determinado grupo de funcionarios:

- Este se da a conocer a través de los supervisores quienes tienen la misión de informarles a los destinatarios los objetivos y beneficios del programa.
- Se entregará a los participantes una invitación por escrito emitida por el área de capacitación y con el visto bueno de su supervisor, en donde se le indica que tiene reservado un lugar en el curso determinado o que se le entregará el material con una breve descripción del mismo.

3. Coordinar la capacitación

Cuando la capacitación es obligatoria para un número determinado de funcionarios, la primera actividad a realizar será la reproducción de materiales, si no es obligatoria, esta actividad se realizará una vez determinado el número de participantes.

Si la capacitación será en grupo, las actividades a realizar son:

- Preparar instalaciones para los cursos.
- Inscribir al personal en los cursos.
- Formular controles y registros.
- Supervisar los servicios.
- Supervisar y controlar la asistencia a cursos.
- Registrar y archivar los resultados del curso y de cada participante.

Si la capacitación se realizará a través de la enseñanza delegada, las actividades a realizar son:

- Determinar la logística para manejar los paquetes didácticos.
- Diseñar los reportes y controles para la capacitación.

4. Realizar la capacitación

Esta es la etapa activa del proceso enseñanza-aprendizaje¹⁷ que consiste en la utilización y aplicación de las técnicas y métodos de enseñanza, así como de los materiales y recursos didácticos.

Si la enseñanza es delegada, se asignará un tutor por región o para cada número determinado de funcionarios para que los asesore y resuelva sus dudas.

2. Evaluación y seguimiento de la capacitación

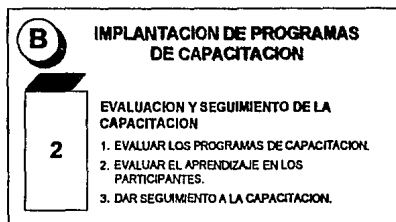
La evaluación de la capacitación consiste en medir el grado de cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación se realizará en dos dimensiones:

- Evaluación de los programas, con la finalidad de mejorar la calidad de los mismos.
- Evaluación del aprendizaje en los participantes, para comprobar si se cumplieron los objetivos de enseñanza de los programas.

El seguimiento a las acciones de capacitación consiste en determinar la efectividad de la capacitación en función del desempeño de los funcionarios y las mejoras en la función crediticia.

Por consiguiente, las actividades que se realizan en esta fase son las siguientes:

Figura 57.



¹⁷ Véanse algunas sugerencias que Carlos Velázquez hace a los instructores para generar una actitud positiva en los capacitandos, primer capítulo, pág. 29.

1. *Evaluar los programas de capacitación*

Esta evaluación la realizan los usuarios del programa a través de encuestas de opinión.

Los aspectos que se evalúan de los elementos de un programa son entre otros los siguientes:

1. **Objetivos del programa:**
 - Si satisfacen una necesidad de trabajo.
 - Si se cumplen.
2. **El Material:**
 - Utilidad.
 - Complejidad de los contenidos.
 - Duración y secuencia de los temas.
 - Calidad.
3. **Instructor (en su caso):**
 - Dominio de la materia.
 - Facilidad de expresión.
 - Dominio de las técnicas instruccionales.
 - Actitud hacia el grupo.
 - Puntualidad.
 - Aclaración de dudas.
4. **Coordinación**
 - Tiempo de entrega del material
 - Instalaciones y servicios.
 - Horarios.

Es muy importante que esta evaluación, además de que se realice al finalizar el programa, se haga *durante* el mismo con la finalidad de mejorar en esa misma aplicación y no sólo en las subsecuentes.

2. *Evaluar el aprendizaje en los participantes*

Aunque la evaluación del aprendizaje en los participantes es la fase final del proceso de capacitación, los instrumentos se diseñan desde el desarrollo del paquete didáctico.

Es importante que en los instrumentos de evaluación se midan cuantitativamente los cambios deseados en los participantes.

Existen diversos métodos para evaluar si los participantes aprendieron, el método más aplicado es el conocido como "Pretest-Postest", el cual mide las variaciones sufridas en el aprendizaje, tomando dos o más puntos de comparación.

Si se utiliza esta técnica, es importante que cuando se apliquen ambos tests, los participantes no se sientan amenazados, por lo que deberá diseñarse una estrategia de aplicación.

Al respecto, considero que puede ayudar a generar una actitud positiva en los participantes si se les entrega constancias y reconocimientos al término de los programas.

3. *Dar seguimiento a la capacitación*

Tal y como mencioné al principio de esta función, este seguimiento consiste en una evaluación de la capacitación en función a su utilidad para mejorar el desempeño laboral de los participantes en función a los objetivos de cada programa.

Para llevar a cabo esta actividad se requiere de la participación de los supervisores, quienes son los que pueden en un momento dado medir cuantitativa y cualitativamente el desempeño del personal y los resultados en la función crediticia.

Los factores de medición de la efectividad de los programas se basan en los objetivos de cada programa. Los supervisores de los capacitandos deben participar activamente en esta actividad, dando a conocer al área de capacitación el grado de aplicación de lo aprendido y la reacción del personal ante los programas.

Los funcionarios del área de capacitación deben establecer junto con el área cliente un método para mantener reuniones de seguimiento.

Esta acción permitirá evaluar los resultados del programa en cuanto a la relación costo-beneficio.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Este trabajo representó para mí un aprendizaje de aspectos importantes referentes a la capacitación y a la función del crédito bancario, los cuales pretendo resumir en los siguientes 3 aspectos:

1. En capacitación:

- La capacitación debe ser un proceso de enseñanza-aprendizaje continuo, con aplicación directa en el trabajo.
 - La capacitación es efectiva cuando genera un cambio en la conducta de los individuos, para lo cual no es suficiente basarse en los principios de aprendizaje en el adulto, sino que debe cubrir ciertos requisitos entre los que sobresalen:
 - La participación de los destinatarios en el diseño de su propia capacitación, con la finalidad de considerar sus prioridades y generar su interés por aprender.
 - Los supervisores deben tener la responsabilidad de reforzar el cambio de conducta de los funcionarios en la labor diaria.
 - La enseñanza debe proveer un aprendizaje eficiente, efectivo y oportuno.
 - La capacitación debe ser responsabilidad y compromiso de la dirección y de los supervisores, y no sólo responsabilidad del personal que tiene esta función.
 - Los programas de capacitación deben basarse en las estrategias y lineamientos que determine la empresa y en lo que demanda el mercado.
Al respecto, considero que los requerimientos de las empresas y del entorno ya no se satisfacen con funcionarios que cumplen su función según la descripción de su puesto, por lo que la capacitación debe orientarse a programas que los preparen para responder ante funciones cada vez menos rutinarias y de desarrollo.
 - La capacitación debe ser resultado de acciones planeadas y programadas que respondan a necesidades reales tanto de la empresa como de los participantes.
-

2. Respecto a la función de crédito bancario:

- El crédito es la función más importante en las instituciones bancarias por constituir sus activos; esta función consiste en la concesión misma del crédito, la administración del riesgo y la recuperación.
- En el crédito siempre está presente el riesgo de que no sea liquidado dentro del plazo establecido, riesgo que puede incrementarse por factores externos e internos a la institución.

No obstante, si el crédito se otorga con base en un estudio detallado de los factores que influyen en la futura recuperación y de acuerdo a los lineamientos establecidos por la institución, el riesgo de que éste no sea liquidado en la fecha de su vencimiento se verá disminuido en la medida en que se vigile el cumplimiento de los términos y condiciones pactados.

- La crédito es una función que requiere, además de conocimientos y habilidades específicas, de ética profesional.

3. Con respecto a la capacitación en crédito:

- Como resultado de la investigación de campo¹, pude constatar lo siguiente:
 - La capacitación no ha tenido una presencia importante en el desarrollo del personal, en donde el empirismo sigue siendo la base para desempeñar las funciones del puesto.
 - Muchas de las necesidades de capacitación son el resultado de la deficiente selección de personal, situación que origina que la capacitación sea correctiva.
 - Es necesario transmitir y reforzar una cultura crediticia de tal forma que la operación se realice bajo un enfoque de calidad y de prevención oportuna del riesgo.
- El establecimiento de un modelo formal y permanente de capacitación en crédito es una necesidad y una exigencia, no sólo para mejorar la calidad en la función de crédito o para obtener el alto grado de especialización, sino para desarrollar nuevos productos y establecer mecanismos que minimicen la posibilidad del riesgo crediticio.

¹ Véanse las conclusiones de la investigación, pág. 75.

-
- La capacitación debe medir en forma cuantitativa y cualitativa el desempeño de los funcionarios en lo relativo a la complejidad de la cartera, el análisis de riesgo, la administración de la cartera, el seguimiento, la identificación oportuna de problemas y su juicio de crédito, parámetros que a la vez nos sirven para evaluar la efectividad de la capacitación en crédito.
 - Los programas de capacitación deben ser extraídos directamente de la problemática que los funcionarios viven al operar el crédito.
 - Las acciones de capacitación deben considerar un cambio de conducta en el funcionario que implique una actuación conforme a la filosofía y valores de la institución.

Como comentarios finales:

Respecto al modelo propuesto, considero que la metodología es válida para desarrollar y ejecutar programas de capacitación en otras áreas especializadas y no sólo para las áreas que operan crédito.

En este sentido pienso que los principales retos en materia de capacitación son:

- Fomentar una cultura de autocapacitación en el personal como una necesidad inminente, por las demandas del mercado en cuanto a oportunidad y costos.
 - Integrar los esfuerzos de todas las funciones del área de administración de recursos humanos de tal forma que se genere sinergia para un desarrollo continuo.
 - Trabajar con modelos de capacitación que nos lleven a una capacitación proactiva, en los cuales se consideren las tendencias del mercado y las características de los futuros competidores.
-

ANEXOS

- A ENCUESTA DE OPINION DEL EJECUTIVO DE CUENTA
SOBRE LA FUNCION DE CREDITO**
- B RESULTADOS DE LA PREGUNTA 8 DEL CUESTIONARIO**

ENCUESTA DE OPINION DEL EJECUTIVO DE CUENTA SOBRE LA FUNCION DE CREDITO

Esta encuesta es de caracter anónimo y tiene por objeto conocer su opinión con respecto a las funciones crediticias de su puesto y con lo relacionado a sus requerimientos para lograr un mejor desempeño en su trabajo.

De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio.

Gracias por su valiosa participación.

Datos Generales					
Antigüedad en el banco:	AÑOS	MESES	Antigüedad en el puesto de ejecutivo de cuenta:	AÑOS	MESES
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escolaridad:	<input type="checkbox"/>	Comercio		Sin terminar	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Bachillerato o Preparatoria		Pasante	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en: _____		Titulado	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Posgrado en: _____			<input type="checkbox"/>

- 1 Marque con una X la importancia que revisten las siguientes fases del proceso crediticio para su puesto.

	Muy importante	Importante	Algo importante	Poco importante	Nada importante
<u>Promoción del crédito</u>					
<u>Asesoría al cliente</u>					
<u>Análisis y estudio del crédito</u>					
<u>Concesión del crédito</u>					
<u>Vigilancia del crédito</u>					
<u>Recuperación del crédito</u>					

- 2 ¿Recibió inducción al ocupar el puesto de ejecutivo de cuenta? SI NO Si la respuesta es NO, pase a la pregunta 4

- 3 Marque con una X en qué medida se profundizó en los siguientes aspectos:

	EN FORMA:				
	Completa	Suficiente	Regular	Insuficiente	No se dió
<u>Descripción de las funciones del puesto</u>					
<u>Los objetivos que debe alcanzar en el puesto</u>					
<u>Explicación de los procedimientos de las funciones</u>					
<u>Capacitación en dichos procedimientos</u>					

4 Anote el número de puestos que ha ocupado en áreas de crédito:

2/3

En la Institución Bancaria actual

En otras instituciones

5 Indique el porcentaje de importancia que han tenido los siguientes apoyos para su desempeño en el puesto, calculando que en total sumen 100%.

	PORCENTAJE DE TIEMPO
<u>Apoyo del jefe</u>	
<u>Apoyo de los compañeros de trabajo</u>	
<u>La experiencia en crédito</u>	
<u>La capacitación recibida</u>	
<u>Los estudios académicos</u>	
<u>Otros:</u>	
TOTAL	100

6 ¿Qué conocimientos o en qué procedimientos considera necesario deban reforzarse en los ejecutivos para mejorar la operación del crédito?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

7 Mencione el porcentaje de tiempo aproximado que le dedica a cada fase del proceso crediticio en el desempeño de su trabajo.

	PORCENTAJE DE TIEMPO
<u>Promoción del crédito</u>	
<u>Asesoría al cliente</u>	
<u>Análisis y estudio del crédito</u>	
<u>Concesión del crédito</u>	
<u>Vigilancia del crédito</u>	
<u>Recuperación del crédito</u>	
TOTAL	100

- 8 La siguiente es una serie de actividades que puede llevar a cabo o no en el puesto que desempeña, por favor indique el porcentaje aproximado de tiempo que le dedica a las actividades que realiza en el periodo de un mes. La suma de porcentajes debe dar 100%.

	PORCENTAJE DE TIEMPO
1. Analizar las necesidades de los clientes y proponer el crédito idóneo.	
2. Evaluar la situación del cliente y determinar su solvencia y capacidad de pago.	
3. Presentar la propuesta de crédito ante comité.	
4. Atender y visitar a los clientes para ofrecerles servicios de colocación.	
5. Establecer líneas de crédito.	
6. Realizar visitas a clientes con el fin de supervisar y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.	
7. Cobrar la cartera.	
8. Calificar la cartera.	
9. Estudiar y estructurar los créditos propuestos a los clientes para someterlos a su aprobación.	
10. Analizar la situación del cliente y su mercado después de haberse concedido el crédito.	
11. Actualizar el expediente de crédito.	
12. Negociar reestructuración de créditos.	
13. Supervisar líneas de crédito.	
14. Integrar la documentación para el análisis de la operación de crédito.	
TOTAL,	100

Resultados de la pregunta 8:

La siguiente es una serie de actividades que puede llevar a cabo o no en el puesto que desempeña, por favor indique el porcentaje aproximado de tiempo que le dedica a las actividades que realiza en el periodo de un mes. La suma de porcentajes debe dar 100%.

	PORCENTAJE DE TIEMPO PROMEDIO	
PROMOCION DEL CREDITO		
1. Atender y visitar a los clientes para ofrecerles servicios de colocación.	19.2	19.2
ASESORIA AL CLIENTE		
1. Analizar las necesidades de los clientes y proponer el crédito idóneo.	10.3	19.9
2. Integrar la documentación para el análisis de la operación de crédito.	9.6	
ANALISIS Y ESTUDIO DE CREDITO		
1. Evaluar la situación del cliente y determinar su solvencia y capacidad de pago.	10.5	29.8
2. Estudiar y estructurar los créditos propuestos a los clientes para someterlos a su aprobación.	9.6	
3. Establecer líneas de crédito.	9.7	
CONCESION		
1. Presentar la propuesta ante comitá.	7.9	7.9
VIGILANCIA Y SEGUIMIENTO		
1. Realizar visitas a clientes con el fin de supervisar y vigilar el cumplimiento de sus obligaciones.	2.8	11.8
2. Analizar la situación del cliente y su mercado después de haberse concedido el crédito.	1.4	
3. Actualizar el expediente de crédito.	1.4	
4. Calificar la cartera.	3.4	
5. Supervisar líneas de crédito.	2.8	
RECUPERACION		
1. Cobrar la cartera.	6.2	11.4
2. Negociar reestructuración de créditos.	5.2	
TOTAL	100	

RELACION DE FIGURAS

CAPITULO I

LA FUNCION DE CAPACITACION

FUNDAMENTO DE LA CAPACITACION

- | | |
|------------------------------------------|---|
| 1. Clasificación de la capacitación..... | 2 |
| 2. La función de capacitación..... | 4 |

EFFECTIVIDAD EN EL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL ADULTO

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Elementos que contribuyen al aprendizaje en el adulto..... | 9 |
| 4. Principios del aprendizaje..... | 10 |
| 5. Algunos factores que influyen en el aprendizaje..... | 12 |
| 6. Actitudes hacia la capacitación vs conocimientos..... | 13 |
| 7. Factores diferenciales entre la capacitación y
y la enseñanza escolarizada..... | 14 |
| 8. Técnicas de capacitación más conocidas..... | 16 |
| 9. Efectividad de las técnicas de capacitación respecto
a los principios de aprendizaje..... | 19 |

ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 10. Administración de la capacitación..... | 21 |
| 11. Clasificación de las necesidades de capacitación
según su amplitud..... | 23 |
| 12. Elementos de un paquete didáctico..... | 28 |

CAPITULO II

EL CREDITO BANCARIO

¿QUE ES EL CREDITO BANCARIO?

- | | |
|------------------------------------------|----|
| 13. Elementos del crédito..... | 32 |
| 14. Características de un crédito..... | 33 |
| 15. La función del crédito bancario..... | 35 |
-

ELEMENTOS DE LA OPERACION DEL CREDITO BANCARIO

16. Elementos de la operación del crédito bancario.....	36
17. Modalidades de crédito más comunes.....	37
18. Autoridades que regulan la función de crédito en la Banca Mexicana.....	41
19. Normatividad crediticia.....	42
20. El proceso crediticio.....	43
21. Requisitos para la concesión de crédito.....	44

SITUACION ACTUAL DEL CREDITO BANCARIO

22. Principales causas de la cartera vencida.....	52
---------------------------------------------------	----

CAPITULO III**IMPACTO DE LA PREPARACION DEL FUNCIONARIO
BANCARIO EN LA OPERACION DE CREDITO****METODOLOGIA DE INVESTIGACION**

23. Metodología de investigación.....	55
---------------------------------------	----

**INFORMACION OBTENIDA EN LA PRIMERA FASE DE LA
DE LA INVESTIGACION**

24. Estructura organizacional de la institución bancaria seleccionada.....	56
25. Proceso crediticio en la institución bancaria seleccionada.....	58
26. Puestos de ejecutivo de cuenta.....	59
27. Perfil del puesto ejecutivo de cuenta.....	60
28. Importancia del proceso crediticio para el puesto de ejecutivo de cuenta.....	62
29. Importancia del proceso crediticio vs origen de la cartera vencida.....	63

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

30. Indicadores de las variables investigadas.....	65
31. Estructura del cuestionario.....	67

RESULTADOS

32. Nivel académico.....	68
33. Área de especialidad.....	68
34. Antigüedad en el banco y antigüedad en el puesto.....	69
35. Carrera de avance en áreas de crédito en la misma institución.....	69
36. Puestos en áreas de crédito ocupados en otras instituciones.....	70
37. Inducción al puesto.....	70
38. Calidad de la inducción.....	71
39. Apoyos recibidos para realizar sus funciones.....	71
40. Conocimientos que requieren reforzar para realizar sus funciones.....	72
41. Importancia de cada fase del proceso crediticio para el ejecutivo de cuenta.....	73
42. Tiempo que dedican a cada fase del proceso crediticio.....	74

CAPITULO IV**MODELO PARA EL DISEÑO E IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION EN CREDITO EN UNA INSTITUCION BANCARIA****PREMISAS**

43. Factores críticos de éxito.....	80
-------------------------------------	----

FUNDAMENTOS

44. Características del modelo.....	81
45. Niveles de capacitación.....	83
46. Perfil mínimo de conocimientos del ejecutivo que realiza la función de crédito.....	85
47. Indicadores para evaluar el desempeño del ejecutivo en la función de crédito.....	86
48. Escala para evaluar el desempeño del personal.....	86

DEFINICION DEL MODELO

49. Fases del modelo.....	88
50. Metodología para la definición de acciones de capacitación.....	90
51. Actividad: Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.....	91
52. Areas integrantes de los comités de capacitación.....	93
53. Actividad: Jerarquizar y definir las acciones de capacitación.....	94
54. Metodología para el desarrollo de programas.....	96
55. Actividad: Elaborar el paquete didáctico.....	99
56. Metodología para la aplicación de los programas.....	101
57. Metodología para la evaluación y seguimiento de la capacitación.....	103

BIBLIOGRAFIA

Boletín de Estadística de la Banca Múltiple, Comisión Nacional Bancaria, junio 1994.

BORNACINI, Francisco.

"Nuevos enfoques en la recuperación de la cartera vencida en México".
Seminario: Un enfoque moderno para la solución de problemas de cartera vencida, Formación Ejecutiva Internacional, noviembre 1993.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, México: Editorial Porrúa, 1993.

CHAIN, Magali.

"Capacitación empresarial ¿opción o exigencia?", Revista Contaduría Pública. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, junio 1992.

DESSLER, Gary, Organización y administración, un enfoque situacional. México: EDITORIAL HALL HISPANOAMERICANA, 1990.

Legislación Bancaria

Leyes y Códigos de México, México: Colección PORRUA, 1994, (42a. ed.)

Ley Federal del Trabajo, México: Editorial ALCO, 1993.

MENDENHALL, William y REINMUTH, James.

Estadística para administración y economía, México: Grupo EDITORIAL IBEROAMERICANA, 1992.

PINTO, Roberto.

Proceso de capacitación, México: DIANA, 1990.

RODRIGUEZ, Mauro y RAMIREZ, Patricia.

Administración de la capacitación, Serie Capacitación efectiva, México: MCGRAW HILL, 1991.

SALDAÑA, Jorge.

Manual del funcionario bancario, México, 1993.

"Formación del personal bancario: una inversión en México", Segundo Congreso Nacional de Capacitación Bancaria, junio 1988.

SILICEO, Alfonso.

Capacitación y desarrollo de personal. México: LIMUSA, 1990, (8va. reimpr.).

SMITH, Barry y DELAHAYE, Brian.

El ABC de la capacitación práctica, México: McGRAW HILL, 1991, (2a. ed. en español).

VELAZQUEZ, Carlos.

"Reto del instructor frente al cambio de los nuevos aprendizajes". XIII Congreso Nacional: Reto ante la competitividad, Asociación Mexicana de Capacitación, noviembre 1991.

WICAB, Esther.

Desarrollo social y organización: problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: EDITORIAL IEESA, 1981.

WILLIAM, Werther y REITH, Davis.

Administración de personal y recursos humanos, México: McGRAW HILL, 1990.

WUFLI, Peter y HUNT, David.

"El nuevo mundo de los servicios financieros - Solución del problema crediticio", Revista Ejecutivos de Finanzas, México: Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C., No. 8, agosto 1994.

ZACCARELLI, Herman.

Entrenamiento de gerentes como capacitadores, México: Grupo EDITORIAL IBEROAMERICANA, 1993.

ZORRILLA, Satiago.

Introducción a la metodología de la investigación, México: EDITORIAL MELO, julio 1988, (6a. ed.).
