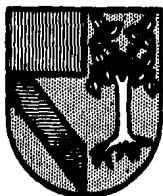


ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

308902

6

2j



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PROGRAMA DE CAPACITACION PARA JEFES
EN EL AREA DE ALIMENTOS**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
DELIA JOSEFINA GRIJALVA SANCHEZ
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION



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.

I N D I C E

INTRODUCCION.

CAPITULO I.- "EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y LAS FUNCIONES DEL JEFE"

I.- Servicio de Alimentos.

- a) Concepto de Importancia.
- b) Organigrama del Servicio.
- c) Objetivo.

II.- Que es un Jefe, cuales son sus Funciones.

- a) Función de Previsión.
- b) Función de Organización.
- c) Función de Coordinación
- d) Función de Dirección
- e) Función de Control.
- f) Cualidades del Jefe.

CAPITULO II.- "ANALISIS Y ESPECIFICACION DE PUESTOS"

I.- Análisis de Puesto

- a) Concepto e Importancia.
- b) Análisis de Puestos del Jefe de Cocina.
- c) Análisis de Puesto del Jefe de Comedor.
- d) Condiciones de Trabajo.

II.- Especificaciones del Puesto.

- a) Concepto e Importancia.
- b) Estructura.

CAPITULO III.- "LA CAPACITACION, TIPOS DE APRENDIZAJE"

I.- La Capacitación.

- a) Concepto.

b) Enseñanza-Aprendizaje.

c) Motivación.

II.- Tipos de Aprendizaje.

a) Aprendizaje de Habilidades.

b) Aprendizaje de Conceptos y Generalizaciones.

c) Aprendizaje de Resolución de Problemas.

d) Aprendizaje de Actitudes y Apreciaciones.

e) Aprendizaje Creador.

III.-Análisis de las Condiciones Requeridas y Dadas.

a) Ejercicio.

b) Esfuerzo.

c) Modelo.

d) auto-corrección.

e) Experiencia.

f) Interés.

g) Organización.

h) Gufa

i) Significado.

j) Claridad.

k) Capacidad de Percepción.

l) Participación.

ll) Diferencias Individuales.

m) Memorización.

n) Instrumentos.

ñ) Reflexión-Razonamiento.

o) Investigación.

p) Conocimiento.

q) Ambiente de Estimulo.

- r) Capacidad de Abstracción.
- s) Sentimientos.
- t) Capacidad de Juicio.

CAPITULO IV.- "ORGANIZACION DEL SISTEMA"

- I.- Generalidades.
- II.- Factores.
 - a) Objetivos del Programa
 - b) Tiempo Disponible.
 - c) Características del Personal a Capacitar.
 - d) Los tipos de Aprendizaje Predominante.
- III.- Organización del Curso.
- IV.- Programación del Curso.
- V.- Recursos Humanos.
- VI.- Recursos Materiales.
- VII.- Actividades.

CAPITULO V.- "PROGRAMA DE CAPACITACION"

- I.- Materias.
- II.- Contenido Formativo.
 - a) Programas.
 - b) Actividades por Realizar.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION.

Cualquier empresa, hoy en día, se presenta, ante todo, como un conjunto humano y dinámico constituido por personas que tratan de armonizar sus capacidades y voluntades, con el objeto, de cumplir - tareas generalmente múltiples y complejas.

Dentro de éste conjunto humano, es precisamente el jefe en el nivel de mandos medios, quién dirige el trabajo, es también el canal de comunicación tanto ascendente como descendente y la fuente de información oportuna.

Por esto, el jefe, se ha convertido, en uno de los elementos - más importantes de la administración.

Dada su importancia, se hace necesaria su existencia en la Administración, sobre todo, si se toma en cuenta que los servicios que presta son proporcionados por personas, a personas y que su objetivo es lograr el bienestar de las mismas.

Tomando en cuenta esta necesidad, nos hemos planteado la posibilidad de capacitar al personal de ejecución para ejercer la función de jefe, desarrollando las capacidades de aquellos que, después de haber estudiado demuestran tener dotes administrativos, apoyándose en lo que nos dice Paul Ecker:

"Los conductores de hombres, se hacen, no nacen" (1)

Por lo tanto, con éste trabajo, nos proponemos desarrollar un programa de formación para jefes.

(1) ECKER H. PAUL Y OULETTE VERNON JHON "Manual para Supervisores"
Ed. Diana, México la. Edición 1971, pag. 16.

Hemos elegido al Servicio de Alimentos, para el desarrollo de nuestro programa, por ser el más importante de los Servicios que se prestan en las Instituciones de Servicios. Por lo tanto, enfocaremos la función del jefe, tanto a la cocina como al comedor.

Nos proponemos coordinar la enseñanza teórica y práctica. Para el logro de esta coordinación, vamos a establecer cuáles deberán -- ser las condiciones necesarias para que tanto en la práctica como -- en la docencia, se proporcione a los aprendices los medios necesarios para el desarrollo de sus capacidades, la realización de actividades y el logro de objetivos de aprendizaje.

Para la planeación del curso nos basaremos en los puntos siguientes:

- 1.- Determinación de necesidades de capacitación.
- 2.- Establecimiento de objetivos.
- 3.- Elaboración de contenidos de aprendizaje.
- 4.- Organización de Recursos.
- 5.- Control de tiempo.
- 6.- Implantación del programa.
- 7.- Evaluación.

Para esto, hemos dividido nuestro trabajo en cinco capítulos.

Los dos primeros, entran en la determinación de necesidades de capacitación. En ellos analizamos el area de alimentos así como las funciones del jefe de cocina y comedor. Funciones para las cuales-- tendremos que formar.

Trataremos sobre la Capacitación y la importancia del aprendizaje, las condiciones que requiere, así como las circunstancias en que se pueden desarrollar.

En el cuarto capítulo, fijamos nuestros objetivos y planteamos la organización del sistema, los factores que intervienen y la importancia para el logro de nuestros objetivos.

En el quinto capítulo, estructuramos el contenido de aprendizaje y los programas a impartir.

Queremos hacer notar, que para el desarrollo de nuestro curso, tomamos como base los objetivos de aprendizaje que se quieren lograr al término de la formación técnica de nuestro candidato, ya que por el momento, no se cuenta con ninguna persona que haya recibido esta formación.

Para la realización de este trabajo, producto del seminario de Investigación Administrativa, acudiremos a diversas fuentes de información. La parte teórica la recogeremos de fuentes bibliográficas; para el desarrollo del sistema, nos apoyaremos en los métodos y técnicas de Instituciones de Capacitación.

CAP. I.- EL SERVICIO DE ALIMENTOS Y LAS FUNCIONES DEL JEFE.

En este capítulo nos proponemos analizar el área de alimentos y las funciones del jefe en general, con el fin de llegar a especificar cuáles son las funciones y actividades propias del jefe de cocina y del jefe de comedor.

Contando con este análisis y la especificación de funciones y actividades podremos saber en concreto qué conocimientos, habilidades y actitudes habrá que formar o desarrollar (1).

I.- SERVICIO DE ALIMENTOS.

a) CONCEPTO E IMPORTANCIA:

El Servicio de Alimentos comprende el plan de trabajo y el personal necesario para la elaboración de los alimentos. - Incluye también la atención directa de las personas sirviendo los alimentos que comprende el menú.

De lo anterior encontramos integrado al servicio de alimentos - por área de cocina "Elaboración de alimentos" y el área de comedor "Atención directa a las personas".

Dentro del plan de trabajo podemos incluir todas aquellas actividades que se realizan durante el flujo de los alimentos y las zonas en las cuales se llevan a cabo.

Las zonas en el área de Alimentos son: dirección y control de gastos, almacenes, cocina (zona caliente, zona fría y repostería), -comedor (lavaplatos y comedores).

Las principales actividades que realizan en estas zonas son: -- compra de alimentos y bebidas, recepción de alimentos, almacenamientos, requisiciones al almacén, pre-preparación, preparación y servicio de alimento, lavado de menaje, así como todas las actividades.

(1) Los cambios que se desean percibir en la conducta de los alumnos pueden realizarse en tres áreas: conocimientos, actitudes y habilidades cfr. UNAM "Manual de didáctica General". Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior México 1972.

que lleva consigo la función administrativa (planes, organización, control, atención de personal, etc.).

Este servicio es de mucha importancia, debido a que cubre una de las necesidades vitales del hombre "necesidad de alimentarse" y además, por ser un servicio "de personas a personas", supone una gran responsabilidad en la realización de cada una de las actividades.

Decimos que supone una gran responsabilidad, porque el producto que se obtiene, va en relación directa con el bienestar de las personas.

Las zonas de cocina y comedor deben estar muy unidas y en completa armonía ya que el flujo del alimento llega a su fin cuando se le sirve al comensal y éste lo acepta; "Etapa de Consumo", la que se realiza en la zona de comedor.

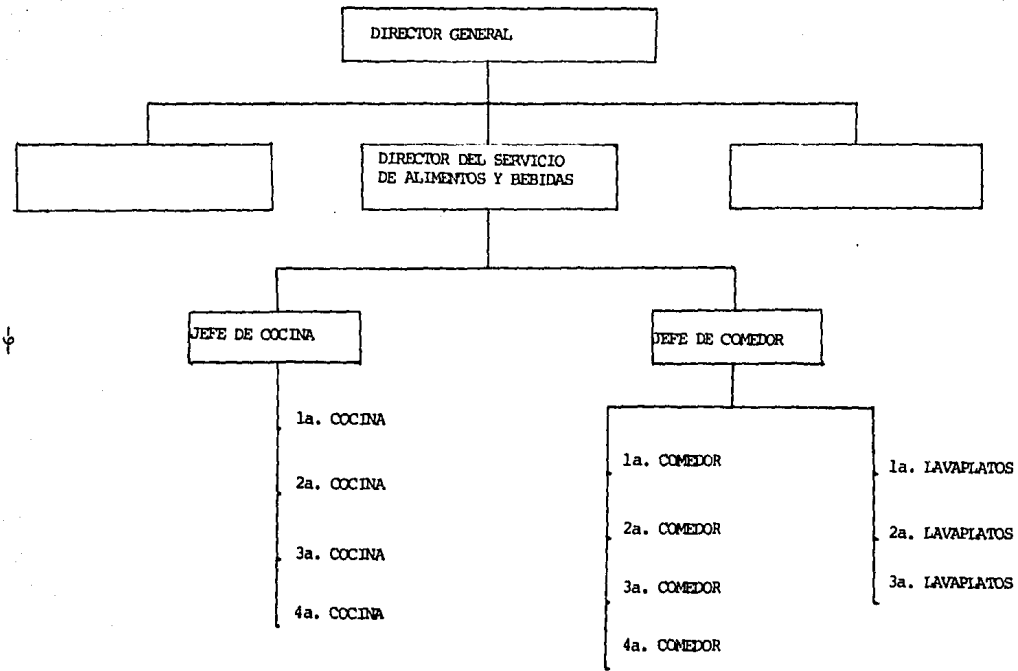
Conviene hacer resaltar la repercusión que tienen para la aceptación del platillo los factores externos, el orden, la limpieza, la higiene, la armonía de la decoración, así como la presentación de los platillos.

Es de mucha importancia que todo el personal del área de alimentos cuide que cada una de las operaciones se realicen conforme a lo establecido, ya que de lo contrario, se pueden sufrir cambios que alteren los objetivos.

b) ORGANIGRAMA DEL SERVICIO.

En el organigrama se puede observar que el Servicio de Alimentos se encuentra situado al mismo nivel que los otros Servicios que se prestan en la institución.

1.- A la cabeza de este Servicio, se encuentra el Director de Alimentos y Bebidas, quién depende del Director General. Es a éste a quien informa y envía las sugerencias de su personal, a la vez que recibe de él las indicaciones necesarias para el ejercicio de su tarea.



2.- Dependiendo del Director del Servicio, se encuentran los jefes de comedor y cocina, a los que informa de las indicaciones recibidas de la dirección y les exige el buen funcionamiento de la zona.

Los jefes de cocina y comedor, por depender directamente del director del servicio, deberán de informar a éste, de los resultados de sus tareas así como de las sugerencias o iniciativas de sus empleados.

3.- Por último, dependiendo de los jefes de cocina y comedor, se encuentra el personal técnico, quien se comunica directamente con ellos, para cualquier asunto del área. Aunque depende directamente del jefe del área, las líneas de comunicación entre los miembros del personal técnico están abiertas.

c) OBJETIVO:

Habiendo explicado ya lo que comprende la zona de alimentos y su lugar dentro del organigrama, quisieramos dar a conocer, cuál es su objetivo:

"Lograr el bienestar de los comensales, a través de un buen Servicio".

Entendiendo por BUEN SERVICIO en la zona de cocina, el procesamiento adecuado de los alimentos, siguiendo las técnicas culinarias y las especificaciones del área. En la zona de comedores, la disposición adecuada de todos los elementos que integran el servicio directo al comensal, cuidando que todos los detalles proporcionen un ambiente acogedor.

II.- QUE ES UN JEFE, CUALES SON SUS FUNCIONES.

Un jefe es, ante todo, un gafa que conduce a su personal hacia el logro de los objetivos, logrando a su vez el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Su principal misión, es la de hacer hacer a sus subordinados, todo aquello que la dirección le indique, lo que el servicio requiere para el logro de los objetivos.

Encontramos varias opiniones acerca de lo que es un jefe; Carrard nos dice:

"El capataz es la cabeza, es decir, el órgano que centraliza, que recibe las impresiones, las pondera y adopta decisiones, procurando que sean cumplidas. Es pues, un órgano de mando, un juez, un confortador y un educador" (2).

En el manual del mando intermedio Pierre Demarne y Jacques Ferras opinan que:

"Los jefes tienen esencialmente por misión, el obtener que en su escalon se realicen correctamente las tareas cuya responsabilidad les incumbe" (3).

Lester R. Bittel resume su función en algunas características diciendo:

"Debe ser un enérgico conductor de hombres, un inteligente y eficaz planificador de trabajo, un hombre que sepa hacer bien las cosas y un hábil mediador entre la dirección y los obreros" (4).

En el manual para supervisores nos dice:

"Esto es un supervisor: un técnico, un maestro, un administrador competente, un experto en relaciones humanas, un gafa sobre todo". (5).

-
- (2) PELLITERI G. "Formación Profesional Ergodidáctica" Ediciones Morata Madrid 1920 Pág. 265. CARRARD en PELLITERI.
 - (3) PIERRE DEMARNE JACQUES FERRAS "Manual del Mando Intermedio" Ediciones Deusto Bilbao 1969 Pág. 11
 - (4) BITTEL LESTER "Lo que todo supervisor debe saber" Libros Mc Graw Hill Impreso en México 1977 Pág. 1
 - (5) ECKER H. PAUL OULLETTE V. "Manual para supervisores" Ed. Diana México 1a. Edición 1971 Pág. 29

En su libro "El Arte de Dirigir" es Courtois quién nos lleva hasta las raíces etimológicas del nombre jefe y nos aclara diciendo:

"Jefe, etimológicamente, es el que está a la cabeza o mejor dicho, el que es la cabeza; cabeza que vé, y piensa y hace obrar, pero en beneficio del cuerpo entero".

"Es jefe, el que sabe y quiere realizar, también hace saber, querer y realizar".

"Es jefe el que, sabiendo lo que quiere, sabe también proporcionar el esfuerzo al fin pretendido".

"Nadie es jefe más que en la medida en que sea capaz de hacer que un grupo participe del ideal del que él vive, y de conducirlo a la realización, superando todos los obstáculos" (6).

De todas estas definiciones, concluimos que un jefe es, como decíamos al principio, un guía, la cabeza, un educador.

"Hace hacer" con lo que tiene, suprimiendo obstáculos y "logrando resultados".

El jefe es una de las piezas más valiosas dentro de toda Institución ya que, de él depende en gran parte, la unidad de la misma y el logro de los objetivos, por ser la cadena que una a la dirección con los empleados y viceversa. Como dijimos anteriormente, es el que guía hacia el logro de los objetivos, a través de las indicaciones que recibe de la dirección. Crea además a su alrededor, ese clima de confianza y libertad, y que lleva a los empleados a realizar sus tareas con óptimos resultados.

Para el desarrollo de nuestro trabajo, nos basaremos en las funciones administrativas que según Fayol todo jefe debe desempeñar y desarrollar. La enumera de la siguiente forma:

(6) COURTOISE G. "el arte de dirigir" Sociedad de Educación Atenas, S.A. Madrid S.S. Madrid 1966 Pág. 9.

- 1.- Prever (y hacer prever): función de previsión.
- 2.- Organizar (y hacer organizar): función de organización.
- 3.- Dirigir (y hacer dirigir): función de dirección.
- 4.- Coordinar (y hacer coordinar): función de coordinación.
- 5.- Controlar (y hacer controlar): función de control.

Estas cinco funciones constituyen el proceso administrativo. - En la práctica, estas funciones están entrelazadas y la ejecución de una función no cesa enteramente, antes de que se inicie la siguiente. Cada una afecta a la otra y todas están íntimamente relacionadas. Sin embargo queremos especificar qué es lo que corresponde de manera directa a un jefe, y cuáles serán los puntos para su formación.

Las cinco etapas que nos enumera Fayol pueden responder a tres preguntas:

- 1.- La previsión: qué ha de hacerse.
- 2.- La organización y control: cómo va a hacerse.
- 3.- La dirección y el control: ver que se haga y cómo se hizo.

A continuación describimos cada una.

a) FUNCION DE PREVISION.

El ser jefe lleva consigo una serie de reflexiones y acciones, - dirigidas hacia la realización de un servicio.

Para que pueda dirigir estas acciones y reflexiones, es necesario que tome en cuenta una serie de factores que van a influir en - el curso de su acción.

Reyes Ponce nos define la previsión como:

"El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una Empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar -- los objetivos de esa misma empresa" (7).

(7) REYES PONCE A. "Administración de Empresas" Teoría y Práctica primera parte Ed. Limusa México 1977 Pág. 101.

De la definición podemos desglosar tres etapas: objetivos, - investigación y cursos de acción, los cuales analizaremos con el fin de determinar el papel que desempeña el jefe dentro de cada- una.

1.- OBJETIVOS:

Sabemos que un objetivo es, una meta, un fin a alcanzar; Terry nos dice que "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo (8).

La fijación de los objetivos, sobre todo de los generales, es - función de los directivos. Es Reyes Ponce quién también así lo afir- ma diciendo que:

"La función del elemento directivo del mando, es señalar lo que debe hacerse, al administrador corresponde más bien es- tablecer cómo debe hacerse y ver que se haga" (9)

Al jefe, por lo tanto, le corresponde analizar el "cómo debe ha- cerlo". Teniendo claro el objetivo, tomar en cuenta los medios que - tiene para llevarlo a cabo.

Es necesario desarrollar un visión de conjunto y afán de supe- ración, que le lleva a la investigación de mejores sistemas y méto- dos con el fin de informar al director, y que estos se puedan apli- car.

2.- INVESTIGACION:

Esta segunda etapa de la previsión, determinará todos los fac- tores tanto positivos como negativos que puedan influir a la conse- cución del fin. Habrá que formar en el aprendiz el sentido de obser- vación. Que aprenda a "ver", teniendo espíritu crítico, formarles --- criterios de valoración que les ayuden a distinguir, qué cosas están bien hechas y cuáles deberán ser modificadas.

(8) TERRY G. R. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental México 1972 Pág. 44.

(9) REYES PONCE A. op. cit., Pág. 111.

Para poder ser objetivos en los datos que obtenga, además de la observación, podrá realizar encuestas o entrevistas de las que habrá de obtener datos cuantificables.

3.- CURSOS DE ACCION:

Después de tener claros los objetivos así como los factores que puedan influir, se tiene que determinar cómo lograr la adaptación de los medios al fin, qué camino seguir y para esto, será necesario que el jefe tenga un conocimiento de aquellas técnicas y sistemas que le puedan ser de utilidad en la elección.

Con los conocimientos administrativos y científicos, la formación que obtenga de la investigación y la experiencia anterior, elaborará hipótesis, que le llevarán a tomar después una decisión.

De aquí la importancia de formar conceptos claros y definidos que le lleven a una formulación de generalizaciones correctas, que ayudarán a la elaboración de dichas hipótesis.

Por ser la previsión, una visión a futuro, no puede garantizarse una certeza absoluta. Habrá, por lo tanto, que formar al aprendiz para que pueda afrontar y reaccionar ante los aparentes fracasos, creando en ellos un afán de superación y deportividad.

b) FUNCION DE ORGANIZACION:

"Gran parte de la labor de organización, quizá se haga fuera -- de la unidad de trabajo, es decir, muchas de las decisiones, se toman a un nivel más alto. De todos modos, siempre queda una gran parte de responsabilidad a cargo del supervisor con respecto a la organización de la labor en su unidad".(10)

La labor de organización en la zona depende, como nos dice Cameron Smith, en gran parte, del jefe, quién deberá ser capaz, de valorar cada uno de los elementos con que cuenta, los cuales ha determinado en la previsión, y conocer todos aquellos métodos y sis--

(10) SMITH C. CAMERON "Guía para Supervisores" Editorial Trillas, México 1977 Pág. 31.

temas que le serán de utilidad, de tal manera que le lleven al logro de sus objetivos.

Encontramos varias definiciones sobre organización:

Sheldon la define como:

"Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (11).

Peterson y Plowman la definen como:

"Método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (12).

"Organizar quiere decir, prever, predisponer y perfeccionar metódicamente y racionalmente la estructura y el funcionamiento de los órganos requeridos para alcanzar determinados fines", (13).

"Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre jerarquía, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia", (14).

Sheldon habla específicamente de una combinación del trabajo, con los medios logrando eficiencia; Peterson y Plowman hacen incapie en la jerarquía o sea líneas de responsabilidad y autoridad. Pellitterri incluye la previsión en la organización y añade una estructura y un funcionamiento de los órganos; es Reyes Ponce quien une todos estos factores y enuncia jerarquías, funciones y obligaciones.

(11) SHELDON OLIVER en Agustín Reyes Ponce op. cit. Pág. 211.

(12) PETERSON Y PLOWAN EN Reyes Ponce op. cit. Pág. 212.

(13) PELLITERRI G. op. cit. Pág. 55

(14) REYES PONCE A. op. cit., Pág. 212

Por lo tanto, la organización nos dice, cómo va a realizarse cada cosa o función, quién va a llevarla a cabo y las relaciones de autoridad y comunicación dentro de la Institución.

Para que ésta organización sea efectiva, deberá permitir que cada individuo contribuya a la obtención de los objetivos, que las actividades estén coordinadas, que se cuiden las líneas de comunicación y autoridad, que exista una flexibilidad, y se logre el resultado de - lo previsto con el mínimo de imprevistos.

Al jefe compete, por lo tanto; organizar a su personal, desarrollar la descripción de puestos, dividir el trabajo en funciones y -- actividades y delegar autoridad, siguiendo las líneas de jerarquías establecidas en la institución.

Hay que ver como desarrollar en los aprendices esta capacidad organizadora, que implica la coordinación de diferentes hábitos y habilidades, visión de conjunto, reflexión, orden, decisión y otros.

Es necesario también proporcionar conocimientos y guiar la experiencia hacia la formación de dichas habilidades y hábitos.

c) FUNCION DE COORDINACION:

Aunque todos los elementos de la administración estén unidos entre sí, éste se une especialmente a la organización. Esta es la primera etapa de la dinámica administrativa, pues se coordinan los elementos materiales y humanos para el logro del objetivo.

Pierre Demarne y Jacques Ferras nos dicen que:

"El jefe debe no solamente dirigir acciones variadas que conduzcan al mismo resultado final. Se le puede comparar al director de orquesta que consigue que cada uno toque su partitura individual, sin que por ello desaparezca la armonía general", (15).

(15) PIERRE DEMARNE op. cit., Pág. 23.

De esta armonía en el trabajo y la debida sincronización en las actividades, depende la eficacia y la productividad.

Cameron Smith opina que la coordinación:

"Representa las acciones emprendidas para asegurar que la corriente de trabajo tenga su tiempo debidamente fijado, que todas las operaciones encajen debidamente unas con otras y que existan relaciones armoniosas entre todos los aspectos de la operación de trabajo", (16).

Es pues una función esencial, que requiere conocimientos variados así como una amplia visión de conjunto para lograr que todas -- las actividades encajen unas con otros y que se dé una verdadera -- armonía como también mencionábamos antes.

Todo jefe debe coordinar los materiales, el equipo, el elemento humano, enfocando su atención hacia la selección y capacitación del mismo, así como a la programación y a los sistemas de trabajo tomando en cuenta que la falta de coordinación puede echar a perder los mejores planes de la mejor organización.

d) FUNCION DE DIRECCION:

"La misión específica del capataz es la dirección aunque sea dentro de límites muy modestos", (17).

La función característica del jefe como señala Pelliterri, es la dirección, Reyes Ponce también lo hace notar:

"En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe, y necesariamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir", no de "ejecutar". El jefe, en cuanto jefe, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten".

Esta función es especialmente importante en una empresa, el jefe tendrá que tener aptitudes y la capacitación necesarias para ejercerla con eficacia si se quiere lograr resultados positivos.

(16) CAMERON SMITH. op. cit., Pág. 38

(17) PELLITERI G. op. cit., Pág. 265

Como todas las funciones, la función de dirección es compleja, comprende varias acciones. Dada su importancia, analizaremos cada una que ha de ser motivo de atención especial dentro de la capacitación.

Según Reyes Ponce:

"La dirección es aquel elemento de la administración mediante el cual se realiza todo lo planeado por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones y la vigilancia, de que -- dichas decisiones sean las mas adecuadas". (18)

Koonts y O'Donnell la definen como:

"La función de guiar y vigilar a los subordinados" (19)

y Henry Fayol dice, que dirigir es:

"Tratar de hacer funcionar al grupo social". (20)

De estas definiciones y de la la. de Pelliteri mencionada arriba, se desprende que la dirección implica: toma de decisiones, delegación de funciones, el ejercicio de mando, la orientación, conducción y vigilancia del personal a través de la comunicación, y ayuda en su autoridad.

1.- LA DECISION:

"La habilidad para tomar decisiones precisas y justas, es una de las cualidades más importantes que puede poseer - un hombre supervisor". (21)

(18) REYES PONCE op. cit., Pág. 305

(19) KOONTS HAROLD Y O'DONELL CIRIL. "Curso de Administrador Moderna" Editorial Mc Graw Hill Colombia 1972 Pág. 253.

(20) FAYOL HENRY. Administración Industrial y General Editorial Herrero Hnos. 1968 Pág. 200.

(21) ECKER H. PAUL OULLETE VERNON MACRAE JOHN. "Manual para Supervisores" Editorial Diana México la. Edición 1971 Pág. 27

Será necesario precisar cómo va a desarrollar esta capacidad en los aprendices . Una buena decisión implica: conocimientos suficientes, claridad de criterios, hábito, capacidad de emitir juicios de valor, y educación de la voluntad para elegir, sin tener todas las responsabilidades de éxito. Es decir, capacidad responsable de arriesgarse.

Además de la decisión se requiere una buena comunicación y el poder conseguir que se lleve a cabo lo decidido como señala Pierre Demarne y Jacques Ferras.

"Los jefes deben ser hombres capaces de decidir y hacer decidir, después de haber valorado los peligros y, también, capaces de hacer comprender y explicar sus decisiones". (22)

2.- DELEGAR.

Otro aspecto importante en la dirección es el delegar. El jefe debe ser capaz de hacer hacer. Todo jefe para lograr el objetivo de la administración que es: "el hacer a través de otros", debe delegar funciones sobre sus subordinados. Por lo tanto, podríamos definir la "delegación" como: dar a otras personas nuestra autoridad y responsabilidad para que haga nuestras veces. Esto supone el asignar trabajo acompañado de autoridad y responsabilidad correspondiente, de manera que todos pueden aprovechar sus habilidades al máximo.

La capacidad de delegar, requiere: por una parte, confianza en los demás, saber enseñar, saber orientar, motivar y poder lograr una buena comunicación, o transmitir todo aquello que hace falta para que los empleados capten la idea de lo que deben realizar.

El desarrollo de esta capacidad requiere, además de aptitud, --ejercitarla suficientemente como cualquier otra destreza.

3.- EL MANDO.

El ejercicio del mando es otra de las habilidades que comprende la dirección y en la que se debe formar a los aprendices. El jefe -- que sabe mandar, nunca delega la responsabilidad total de sus funciones, de estar enterado de todo para poder estar en condiciones de poner remedio a las circunstancias desfavorables. Esta capacidad de mando, es susceptible de adquirirse. Requiere criterio y sentido de autoridad, dominio de sí y firmeza.

La comunicación entendida como "El proceso en las relaciones humanas de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una a otra, dicho esto queremos hacer hincapié en su problemática ya que no es sencillo el lograrlo. Hace falta el desarrollo de la capacidad de expresión tanto oral como escrita, y el conocimiento teórico y práctico de los obstáculos que pueden presentarse entre el emisor y el receptor en la transmisión de un mensaje.

Las órdenes deben de ser claras, sencillas, concisas.

4.- LA AUTORIDAD.

Finalmente, el ejercicio de la autoridad implica las acciones -- que hemos descrito, debe basarse no sólo en el cargo que se desempeña sino en una autoridad moral adquirida por prestigio personal.

Un jefe debe saber qué actitudes y qué formas de conducirse le -- dan o le disminuyen dicho prestigio, para aumentar su autoridad.

Todas las decisiones y aspectos que comprende la dirección se -- entrelazan y mezclan en la actuación del jefe, pero hemos querido -- presentarlas separadas, para señalar los matices que van a requerir -- su aprendizaje.

La supervisión la desarrollaremos en control, como un aspecto -- de éste, aunque va muy unido a la función de dirigir.

E) FUNCIÓN DE CONTROL

"El dirigente industrial debe poseer necesariamente nociones claras sobre la programación, la organización, la dirección y el control de la industria" (23)

El papel del jefe es prever, organizar, dirigir y coordinar el trabajo de sus subordinados, sin embargo no para ahí su responsabilidad como nos lo señala Pelliteri debe tener también conocimientos sobre control.

Nos dice Cameron Smith que:

"Necesita un flujo incesante de datos importantes y descubrir así si desempeña bien su trabajo, debe - planificar el propio sistema de control" (24)

Ya hemos hecho notar que el control consiste en ver que se haga y después ver cómo se hizo; Reyes Ponce lo define como:

"El establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actitudes y basados en relación con -- los esperados con el fin de saber si se ha obtenido -- lo que se esperaba corregir; mejorar y formular nuevos planes". (25)

Como podemos ver en la definición, se distinguen tres factores: el establecimiento de sistemas y normas, la medición de la realización contra dichas normas y la corrección a las desviaciones.

En cuanto al establecimiento de sistemas y normas, corresponde al jefe vivir y hacer que se vivan las normas y sistemas ya establecidas desde la dirección, de una manera general. Deberá entonces establecer sus zona de trabajo, las normas y sistemas contra las cuales se podrá medir la realización del trabajo. Deberá establecer controles claros, sencillos y concretos, que le proporcionen la información que desea obtener.

(23) PELLITERI G. op. cit., Pág. 269

(24) SMITH C. CAMERON op. cit., Pág. 46

(25) REYES PONCE A. op. cit., Pág. 340

Para este control efectivo y sencillo, podrá seguir el principio de excepción, ya que es mucho más ágil enfocar la atención en -- aquellas actividades o situaciones que llamen la atención.

Siendo una de las principales misiones del jefe "transmitir información", deberá preparársele para que sea una persona hábil y precisa en el manejo de los mismos. Habrá, por lo tanto, que desarrollar en los aprendices una habilidad para elaboración de informes, así como -- un hábito de evaluar lo que se hace.

sin control, no pueden evaluarse las etapas anteriores, tampoco sería posible dicha información. Sólo manejando éste, se pueden -- tener datos para una nueva decisión ya que, al conocer los resultados se pueden corregir las desviaciones.

El control, como toda etapa de la administración, es un medio -- para lograr el fin y no un fin en sí mismo. Por esto, deberá ser flexible, acomodándose a las diversas situaciones y circunstancias de -- trabajo.

Un control debe ser utilizado cuando es útil y da la información que necesitamos. El jefe, por lo tanto, debe tener una capacidad crítica de todo aquello que observa.

1.- SUPERVISION:

Reyes Ponce nos dice que:

"Supervisión se deriva de "super", sobre, y de visum, supino de videre, ver, implica por lo tanto ver sobre, revisar vigilar". (26)

Podemos decir que la función supervisora supone "ver que las -- cosas se hagan como fueron ordenadas".

(26) REYES PONCE A. op. cit., Pág. 340

Como hemos dicho repetidas veces, el jefe es un guía, conduce al personal a lograr resultados, a alcanzar los objetivos. Es precisamente aquí, en la supervisión, cuando el jefe debe utilizar el control como un medio para ayudarle a desempeñar mejor su trabajo, por tanto, debe enseñar al personal a no ver la supervisión como algo molesto, sino al contrario, tomarlo como una ayuda para su formación.

Para esto, es necesario formar en los aprendices un conocimiento del factor humano.

f) CUALIDADES DEL JEFE.

Además del desempeño de estas funciones, nos gustaría hacer mención de las cualidades que todo jefe debe poseer.

Dichas cualidades, las tomaremos en cuenta en la elaboración -- del programa, así como en la elección de los recursos metodológicos, - ya que habrá que desarrollarlos o formarlos a través de hábitos, habilidades o cambios de actitud.

Curtoise las enumera como sigue:

"Fé en la misión, sentido de la autoridad, espíritu de decisión e iniciativa, espíritu de disciplina, energía realizadora, calma y dominio de sí mismo, sentido de la realidad, competencia, espíritu de previsión, - conocimiento de los hombres, benevolencia de espíritu, bondad de corazón, respeto de la dignidad humana, espíritu de justicia, firmeza, ejemplo, humildad". (27)

Competencia, sentido de la realidad, fé en la grandeza y hermosura de su tarea, dominio de sí mismo, desinterés, decisión, tenacidad, disciplina, dignidad, comprensión, cordialidad, equidad y tacto.

(27) CURTOIS G. op. cit., Pág. 27

(28) Cfr. Courtois G. ¿sabemos mandar? Sociedad de Educación de Atenas, S. A. Madrid 1963 Págs. 2 a 110.

CAP. II.- ANALISIS DE PUESTO:

A) CONCEPTO E IMPORTANCIA:

Teniendo claras las funciones de todo jefe, nos detendremos a - especificar las que corresponden al jefe en la zona de alimentos para esto, elaboramos un análisis de puesto; Reyes Ponce lo define como:

"Un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal"

(1)

El análisis de puesto es de utilidad porque:

- 1.- Determina las funciones, es decir, que la persona que ocupa el puesto estará informada de lo que realizará.
- 2.- Facilita la comunicación y la autoridad, ya que en él se determina y especifica cuales son las líneas de comunicación y dependencia.
- 3.- Al especificar las actividades que desempeñará, facilita la selección, utilizando como patrón los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas necesarias para el desempeño de estas tareas.
- 4.- En nuestro caso, será de mucha utilidad, para que las personas que se van a preparar para esta función, conozcan con profundidad su nuevo puesto.

Los análisis de puestos que presentamos a continuación, los hemos elaborado, siguiendo el esquema que nos da Reyes Ponce en su libro "El Análisis de Puesto".

(1) REYES PONCE A. "El Análisis de Puesto" Editorial Limusa
México 1977 Pág. 16

Nos hemos basado para su descripción en las actividades que comúnmente desempeña un chef ejecutivo; entendiéndose por éste un "primer chef" con conocimientos administrativos, y en el jefe de piso que es como se le denomina al jefe de comedor en los restaurantes hemos realizado también:

- 1.- Entrevistas a directores de alimentos y bebidas en restaurantes tipo cafetería.
- 2.- Entrevistas a directores de alimentos y bebidas de Instituciones que sirven comidas a un promedio de 60 - 150 comensales.
- 3.- Pláticas con personal que lleva trabajando en zona de alimentos de 6 a 15 años.

B) ANÁLISIS DE PUESTOS DEL JEFE DE COCINA:

Nombre del Puesto: Jefe de Cocina

Ubicación: Servicio de Alimentos.

Dependencia: Director de Alimentos y Bebidas.

Contactos Permanentes: Jefe de Comedores

Jefe de Lavandería

Jefe de Mantenimiento

1.- Descripción Genérica

Responsable de que se logren los objetivos del Servicio y de que el personal realice todas las técnicas, métodos y procedimientos conforme a lo planeado.

Al mismo tiempo, lograr la máxima calidad y eficacia en el servicio; para esto, preve, organiza, dirige, coordina y controla con la sola limitación de las políticas y normas, fijadas previamente por la dirección.

2.- Funciones Básicas

a) Previsión

- 1.- Está al pendiente de realizar todos los pedidos a proveedores tomando en cuenta las cotizaciones de los mismos y las especificaciones del alimento, así como, los stocks de los almacenes y los menús.
- 2.- Está al pendiente de tomar en cuenta todos los elementos necesarios para la elaboración del menú, así como para la presentación de los platillos.
- 3.- Toma en cuenta siempre, que los imprevistos pueden surgir por algún extra que se pida, por accidente, etc.

- 4.- En cuanto llega personal nuevo al área, lo induce en ésta con el fin de que, se adapte lo más pronto posible.
- 5.- Tomando en cuenta la capacitación de su personal, ya sea proponiendo cursos, o llevando una capacitación planeada durante las horas de trabajo.
- 6.- Toma en cuenta para su organización los cuellos de botella, sobre todo cuando se empalman varias actividades para prever un ambiente tenso, o soluciones poco adecuadas que llevan a fuertes cargas de trabajo o excesos en los gastos.

b) Organización

- 1.- Organiza a su personal según el menú del día o actividades extras que se presentan.
- 2.- Elabora el calendario de menús, basado en el menú patrón y en los platillos aprobados y los envía a la Directora del Servicio, para que los apruebe.
- 3.- Elabora las listas de pedidos a proveedores.
- 4.- Estudia y revisa constantemente, los manuales e instructivos de la zona, con el fin de que siempre se encuentren al día.
- 5.- Distribuye las cargas de trabajo de su personal.
- 6.- Cuida el tener al día por escrito, la organización de la zona. - Facilitándosele el comprobar que cada persona realiza las actividades que le corresponden.
- 7.- Cuida de que haya el equipo necesario, para la realización de las labores.
- 8.- Ayuda a su persona, a identificarse con sistemas que los lleve a un ahorro de tiempo y de esfuerzo, para lograr mayor eficacia.
- 9.- Propone nuevos sistemas y métodos a la Directora del Servicio.

c) Dirección

- 1.- Cuida que todo el servicio se vaya dando a través del trabajo -- conjunto de la zona.
- 2.- Observa las actividades que realiza su personal y cuando lo ve -- conveniente, hace indicaciones sobre la marcha.
- 3.- Delega responsabilidad en cada uno de sus cocineros, sobre el -- platillo a elaborar.
- 4.- Atiende cualquier asunto que sus empleados le comuniquen, y re-- suelva los imprevistos que se tengan en la zona; en caso de que no corresponda a los límites de su autoridad o que no pueda tra-- tarlo directamente con los otros jefes, acudirá al Director del Servicio.
- 5.- Lleva a su personal a que realice lo que le corresponde y a que emplee las técnicas adecuadas.
- 6.- Transmite a su personal la importancia de dar un buen servicio, -- y le informa cuales son los objetivos a corto y a largo plazo.
- 7.- Procura que las comunicaciones sean claras para su personal; fá-- cilmente aplicables, y que proporcionen toda la información nece-- saria, para que aquello pueda realizarse.
- 8.- Cuida que su personal trabaje en un ambiente agradable y tranqui-- lo; que esté satisfecho, y pueda así, desempeñar mejor sus fun-- ciones, y desarrollar su capacidad.
- 9.- Ayuda en la elaboración del presupuesto, al Director del Servicio.
- 10.- Autoriza las requisiciones de almacén, tanto de comestibles, como de limpieza y lavandería.
- 11.- Recibe toda sugerencia o iniciativa de su personal, con relación al servicio.

- 12.- Tiene ya un plan establecido de adiestramiento y capacitación de su personal; enseña y exige sobre la marcha una serie de actividades, que lleven a los empleados a conseguir las metas, en cuanto a adquisición de conocimientos, actitudes, destrezas y habilidades en el trabajo. Cuida las metas individuales, del plan de -- formación.
- 13.- Mantiene siempre informado al Director del Servicio, de todos los aciertos y fallas que se van teniendo, así como de las soluciones que sugiere, con el fin de que éste le aconseje. Informa también sobre nuevos hábitos, destrezas u otros cambios adquiridos por el personal.
- 14.- Está pendiente de que, durante la elaboración de todos los platillos, se cuiden los detalles y el orden; así como de que todos -- los movimientos y traslados del personal sean adecuados, con el fin de evitar accidentes.
- 15.- Desarrolla una visión de conjunto, que le permita lograr resultados; es decir, que el servicio se dé siempre a tiempo, y que los platillos sean de la máxima calidad.
- 16.- Motiva constantemente al personal, para la consecución de las metas propuestas, tanto personales, como de la zona.
- 17.- Ayuda en la elaboración de nuevos menús.
- 18.- Cuida que las recetas sean procesadas con la máxima exactitud, - tanto en peso y medida, como en la técnica.
- 19.- Determina la utilización de los sobrantes.
- 20.- Secunda toda iniciativa que se le dé de la dirección, llevando a su personal a aceptarlas con si fueran suyas.
- 21.- Dedicar parte de su tiempo, a leer sobre nuevas técnicas y métodos en el trabajo, que le puedan ayudar a su propio perfeccionamiento.

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA FORMA DE REGISTRO DE TESIS

1. **Consigne la información de manera clara, de acuerdo a las instrucciones que aquí se señalan. Escriba con tinta.**
2. **No invada las zonas sombreadas. Tales espacios están reservados a la codificación de la información que usted proporciona.**
3. **AÑO EN QUE SE PRESENTA LA TESIS:** Consigne solamente el año (omite el día y el mes); utilice para ello caracteres numéricos únicamente.
4. **AUTOR:** Escriba el nombre del autor en el siguiente orden: apellido paterno, apellido materno y nombre o nombres. Si la tesis ha sido elaborada por más de tres personas, consigne el nombre de las tres primeras en la hoja principal de registro de tesis y solicite una hoja anexa para registrar el nombre de las restantes.
5. **TÍTULO DE LA TESIS:** Escribalo tal y como aparece en la portada de la tesis. En caso de haberlo, anexe el subtitulo en el renglón destinado a tal efecto.
6. **LUGAR DE EDICIÓN:** Indique la ciudad donde fue presentada la tesis en examen -- profesional. No se considera lugar de edición la ciudad donde fue impresa la tesis.
7. **NÚMERO DE PÁGINAS:** Añote el último número que aparezca impreso en la paginación del ejemplar que presenta.
8. **ILUSTRACIONES:** Si en tesis cuenta con algún tipo de ilustraciones (mapas, esbozos, diagramas, fotografías, etc.) tache la palabra "SI". Tache en caso contrario la palabra "NO".
9. **IDIOMA:** Indique el idioma en el que fue redactada la tesis sólo en el caso de que sea diferente a la lengua distinta al castellano. Si su tesis está escrita en español, ignore el renglón correspondiente a idioma y déjelo en blanco.
10. **GRADO ACADÉMICO:** Tache la letra que corresponda al grado académico que obtiene mediante la presentación de la tesis: L para licenciatura, M para maestría, D para doctorado y E para especialización.
11. **CARRERA:** Escriba el nombre completo de la carrera objeto de la tesis de acuerdo a su denominación oficial en los planes de estudio de la universidad en la que la cursó. No utilice abreviaturas.
12. **FACULTAD O ESCUELA:** Añote el nombre completo oficial de la facultad a la que corresponde la tesis. No utilice abreviaturas.
13. **UNIVERSIDAD:** Si su tesis fue presentada en alguna facultad o escuela de la - - - U. N. A. M., deje en blanco este renglón. En caso contrario, consigne el nombre completo y oficial de la universidad a la que pertenece la facultad en la que presentó la tesis.
14. **TEMAS DE QUE TRATA LA TESIS:** Añote los temas que más claramente definen el objeto de la investigación. Consígnelos de manera clara y concisa por orden de importancia.
15. **GRADO ACADÉMICO DEL ASESOR DE LA TESIS:** Indíquelo -en caso de haberlo- de la misma manera que se pide en el punto 10 de este instructivo.
16. **NOMBRE DEL ASESOR DE LA TESIS:** Escribalo en el siguiente orden: nombre(s), apellido paterno y apellido materno.
17. **RESUMEN:** Si la tesis que registra corresponde al nivel de doctorado, solicite -- hoja anexa para redactar un resumen no mayor de una cuartilla. Dicho resumen -- deberá presentarse -- de preferencia -- en inglés.



Fecha	idioma	g. clave U.	Nº de matriz	f. cat.	iden.	Registro de Tesis
\$050M						Año en que se presenta la tesis: 1986
\$100M	Autor:	Grijalba	Sánchez	Delia Josefina		
\$100M	Autor:	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
\$100M	Autor:	Apellido paterno	Apellido materno	Nombre(s)		
\$2451	Título:	"Programa para de capacitación para jefes de el area de alimentos."				
\$260M	Lugar de Edición:	México, D.F.				
\$300M	Número de páginas:	100	Ilustraciones:	SI	NO	Idioma: Español
Grado:	M	D	E	Carrera:	Licenciatura en Administración	
Facultad o escuela:	de Administración					
Universidad:	Panamericana (Suc. a la U.N.A.M.)					
Temas que trata la tesis:						
Grado del asesor de tesis:						
X	M	D	E	Nombre del asesor:	Lic. Guillermo Arroyo Santibañez	
\$650M						
\$600M						
\$901M						

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:

DELIA JOSEFINA GRIJALVA SANCHEZ

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA JEFES EN EL AREA DE
ALIMENTOSACUSE DE RECIBO
SELLO Y FIRMA DE
LA BIBLIOTECA'

ESCUELA O UNIVERSIDAD

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CARRERA EN TREGO
ADMINISTRACION
DOS

FECHA

DIA

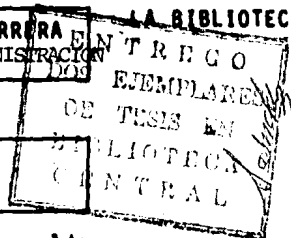
MES

AÑO

7

Mayo

1986



- * Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- * Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- * Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

- 22.- Estará siempre presente a la hora del Servicio; su principal tarea, es hacer hacer.

d) Coordinación

- 1.- Cuida al alabar los menús que se adecúen a las necesidades de equipo, productos, mano de obra, procesación, color, temperatura y presentación de los platillos.
- 2.- Observa los resultados del menú, a través de los controles que obtuvo y de los informes de comedores, en cuanto a gusto de los comensales, con el fin de sugerir cambios o mejoras en los diferentes aspectos.
- 3.- Procura, ante los imprevistos, tomar en cuenta tanto al comensal como al personal, así, cuidar los objetivos, como las normas ya establecidas.
- 4.- Recibe Órdenes de la Dirección y pone en juego todas su facultades, con el fin de que se realicen de la mejor manera y lo antes posible, sin que haya repercusión en las actividades del día.
- 5.- Cuida que el personal asista a las reuniones o cursos de actualización, viendo como puede suplírseles en sus labores.
- 6.- Tiene un conocimiento total del área de trabajo, así como de las funciones que realiza el personal en su totalidad, para poder exigir el cumplimiento de las mismas.
- 7.- Tiene destreza y seguridad, así como habilidad, en el desempeño de las técnicas, con el fin de poder solucionar cualquier problema que se presente.
- 8.- Lleva a los empleados a una cooperación en el servicio.
- 9.- Cuida que el menú siempre esté nivelado conforme al menú patrón de la Institución.

- 10.- Pone en juego todos sus conocimientos económicos para mantener la medida de gastos por comensal, según lo indicado en el presupuesto.

e) Control

- 1.- Cuida que se vivan los objetivos, normas, políticas y especificaciones ya establecidas.
- 2.- Controla lo que se refiere a economía, al cuidado y utilización de los diferentes productos, legumbres, carnes, lácteos, etc. - Vela por el presupuesto y porque las mermas sean mínimas.
- 3.- Cuida que el equipo y utensilios se encuentren en buen estado y condición de servicio.
- 4.- Lleva un control del inventario, tanto del equipo como de los utensilios, y que reporta al director, en fechas determinadas.
- 5.- Cuida que se viva el presupuesto, y que realicen los gastos presupuestados.
- 6.- Lleva un reporte de todos los extras del servicio, ocasionados por cualquier concepto.
- 7.- Vigila que todo el personal esté bien uniformado, que su presentación personal sea la adecuada y que se viva el orden y la puntualidad.
- 8.- Está pendiente de que se vivan todas las normas de higiene y sanidad, tanto en el personal, como en la procesación de los alimentos.
- 9.- Comprueba con la factura, los pedidos y hace las reclamaciones oportunas, cuando es necesario.
- 10.- Lleva al día el control de stocks de almacenes.
- 11.- Controla los horarios de apertura de los almacenes; que todo el personal los conozca y respete.

- 12.- Exige que cada persona realice su actividad como está determinado, anima y motiva.
- 13.- Conoce los precios del mercado, con el fin de poder llevar un control de costos. Elabora la hoja de control de gastos por comensal.
- 14.- Supervisa a la hora del servicio, el que los platillos pasen a la zona de comedores con la máxima calidad (color, sabor, presentación).
- 15.- Sigue el proceso de cada uno de los platillos, cuidando la calidad en sabor, color, métodos de cocción.
- 16.- Sugiere e informa a la dirección, cuando un control establecido no está cumpliendo su función, de proporcionar información útil y necesaria.
- 17.- Cuida que se viva lo establecido sobre el porcionaje.
- 18.- Evalúa a su personal conforme está prescrito.
- 19.- Elabora informes a la Dirección sobre costos, inventarios, sugerencias, iniciativas, planes a desarrollar, etc.
- 20.- La vigilancia, es la mayor parte de su actividad.

C) ANALISIS DE PUESTOS DEL JEFE DE COMEDOR

Nombre del puesto: Jefe del servicio de comedores.

Ubicación: Servicio de alimentos.

Dependencia: Director de Alimentos y Bebidas.

Contactos permanentes: Jefe de cocina

Jefe de Lavandería

Jefe de Mantenimiento

1.- Descripción Genérica

Responsable de que se logren los objetivos del Servicio, y de -- que el personal realice el servicio, conforme a los establecido. Al mismo tiempo, logra resultados de máxima calidad y eficiencia en el Servicio; para esto preve, organiza, dirige, coordina y -- controla, con la sola limitación de las políticas y normas, fijadas previamente por la dirección.

2.- Funciones Básicas

a) Previsión

- 1.- Toma en cuenta el stock de bebidas, leche, café y pan, para la elaboración de pedidos.
- 2.- Induce al personal en cuenta o llega a la zona, con el fin de que éste se adapte lo más pronto posible.
- 3.- Toma en cuenta la formación del personal, ya sea, proponiendo -- cursos, o llevando una capacitación planeada durante horas de -- trabajo, al mismo tiempo, esto le servirá como índice o base a -- tomar en cuenta, para la colocación de personal.
- 4.- Mantiene el stock de alimentos.

- 5.- Elabora tomando en cuenta el día y el número de comensales, el pedido de café, leche y pan.
- 6.- Cuida que el personal realice el trabajo que pueda adelantarse, sobre todo, en días especiales, evitando así, los cuellos de botella.
- 7.- Toma en cuenta los calendarios de actividades extras y días de fiesta, ya que suponen muchas veces, cambios en el servicio.

b) Organización.

- 1.- Organiza al personal en actividades extraordinarios y actividades del día, si así se requiere.
- 2.- Estudia y revisa constantemente los manuales e instructivos de la zona, con el fin de que se encuentren siempre al día.
- 3.- Cuida que el servicio se preste según el estilo establecido y que cada personal realice, antes, durante y después, las tareas que tiene encomendadas y en la forma establecida.
- 4.- Debe conocer perfectamente el menú del día, con el fin de informar al personal sobre la vajilla, cristalería y cuchillería que se emplea en cada caso.
- 5.- Toma en cuenta el menú del día, para saber los tiempos estimados, en el término de las cocciones y presentaciones.
- 6.- Organiza las actividades del día con el fin de evitar imprevistos.
- 7.- Reúne diariamente al personal.
- 8.- Propone nuevos Sistemas y Métodos a la Directora del Servicio..

c) Dirección.

- 1.- Observa las actividades que realiza su personal, y cuando lo ve conveniente, hace indicaciones sobre la marcha.

- 2.- Aclara las dudas que se presentan, y que están dentro de su campo de autoridad. En ocasiones, las atiende, hablando directamente con los jefes de otras zonas. En caso de no solucionarlo, acu de al Director del Servicio.
- 3.- Delega responsabilidad en cada una de las personas de su zona.
- 4.- Transmite al personal, los objetivos por lograr, a corto y largo plazo.
- 5.- Está pendiente de que sus comunicaciones sean claras para el personal, fácilmente aplicables, y que proporcione un ambiente agradable y tranquilo; que esté satisfecho y pueda así, desempeñar mejor sus funciones y desarrollar su capacidad.
- 6.- Ayuda en la elaboración del presupuesto al Director del Servicio.
- 7.- Autoriza las requisiciones del almacén, tanto comestibles, como de limpieza y lavandería.
- 8.- Recibe toda sugrencia e iniciativa que el personal haga con relación al servicio.
- 9.- Enseña y exige sobre la marcha, una serie de actividades que lleve a los empleados a conseguir las metas de adquisición en cuanto a conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas.
- 10.- Mantiene siempre informando al director del Servicio sobre todos los resultados obtenidos, así como de los fallos y soluciones que se han puesto, con el fin de que se le aconseje.
- 11.- Estudia los métodos y las técnicas que se siguen en la zona con el fin de enviar iniciativas y sugerencias al Director del Servicio, poder contribuir así, a una mayor eficacia en el desempeño de sus actividades.
- 12.- Indica cuando es necesario, las especificaciones que requieren los platillos especiales.

- 13.- Deberá estar siempre presente a la hora del servicio, con el fin de indicar y corregir aquello que lo requiera.
- 14.- Motiva al personal para la consecución de las metas propuestas, tanto personales como de la zona.
- 15.- Determina que extras pasarán en cada actividad, siguiendo el reporte que la dirección le ha informado, toma en cuenta las normas y políticas ya establecidas.
- 16.- Secunda todas las iniciativas que le llegan.
- 17.- Dedicar parte de su tiempo, a estudiar y organizarse.
- 18.- Informa al jefe de cocina, sobre los gastos y extras realizados en el día.
- 19.- Debe ser consciente de que la mayor parte del tiempo, debe hacer hacer.

d) Coordinación

- 1.- Procura que todo el personal, equipo, y técnicas utilizadas, ayuden para el logro del servicio, teniendo en cuenta el máximo rendimiento, con el mínimo esfuerzo.
- 2.- Enseña al personal a trabajar en equipo, a que se dé cuenta de como influye el trabajo de cada uno en el todo.
- 3.- Cuida que todo el servicio se encuentra perfectamente bien integrado, antes de que los comensales entren en el comedor, con el fin de evitar retrasos o que el servicio no se realice adecuadamente.
- 4.- Debe cuidar la armonía entre la mantelería y las flores, así como el color del agua y las salsas, pasando cuando sea oportuno, sugerencias a la cocina.
- 5.- Vigila que se vivan los objetivos del Servicio y las políticas y normas establecidas.

- 6.- Recibe órdenes de la dirección y pone en juego todas sus facultades y emplea todos los medios, con el fin de que se realicen de la mejor manera, y lo antes posible, sin que tenga una repercusión en las actividades del día.
- 7.- Cuida que el personal asista a las reuniones o cursos especiales, viendo cómo puede suplirse en sus labores.
- 8.- Tiene un conocimiento total del área de trabajo, así como de las funciones que realiza el personal para poder exigir el cumplimiento de las mismas.
- 9.- Lleva a sus empleados a una cooperación en el servicio, facilitándoles las operaciones en conjunto.
- 10.- Analiza con el jefe de cocina, el porcentaje de gastos ocasionados por conceptos de bebidas, pan, leche, café y otros comestibles, utilizados directamente en el servicio.
- 11.- Cuida que los cubiertos y vajilla utilizados en el servicio, sean los adecuados conforme al menú, así como que todo sea armónico.
- 12.- Tiene el dominio de los servicios así como del trabajo, en cuanto a técnicas y conocimientos, que le permiten coordinar los dos elementos en situaciones no previsibles.

e) Control.

- 1.- Exige puntualidad del personal de la zona, y vigila que se utilice el uniforme adecuado en cada servicio.
- 2.- Elabora los reportes mensuales establecidos.
- 3.- Cuida que los utensilios y el equipo sean manejados adecuadamente; elabora fichas de arreglo informando las anomalías que encuentra, ya sean referentes al equipo o instalaciones.

- 4.- Controla los alimentos que tiene directamente encargados, con el fin de que las mermas sean mínimas, y que se mantenga la medida de gastos por comensal.
- 5.- Exige que los alimentos utilizados en aperitivos, meriendas, etc., sean de máxima calidad y de acuerdo a las especificaciones.
- 6.- Cuida la calidad del café.
- 7.- Controla la temperatura de los alimentos y exige que así se sirvan al comedor (lo frío frío, y lo caliente caliente).
- 8.- Controla que los platillos que llevan guarnición o acompañamiento sean presentados al comensal adecuadamente, con el fin de que el complemento del platillo cumpla realmente su función (Ej., -- Tortilla, pan, etc.).
- 9.- Cuida que el servicio se preste con agilidad, tomando en cuenta los tiempos destinados para cada comida.
- 10.- Enseña y controla, que el servicio se preste con delicadeza y -- atención.
- 11.- Comprueba que los platillos, antes de salir del comedor, reúnan las especificaciones de sabor, color, temperatura y presentación.
- 12.- Controla que el lavado de la vajilla sea el adecuado, y que el -- manejo de la misma, esté de acuerdo con las normas de sanidad.
- 13.- Cuida el orden en los estantes de loza y equipo.
- 14.- Revisa toda charola y servicio extra que sale del comedor con el fin de que se viva lo establecido, y sea un reflejo de cuidado y calidad.
- 15.- Cuida que se vivan todas las normas de higiene y sanidad.
- 16.- Controla que cada persona realice las actividades que le correspondan.

- 17.- Vigila que en los días que hay cambio de servicio, se cuide con mayor empeño la colocación del mismo, ya que, por no ser lo normal, existen detalles que se pueden olvidar.
- 18.- Forma a su personal, a través de reuniones.
- 19.- Tiene seguridad y destreza en lo que se refiere a su tarea, con el fin de poder guiar y ayudar, cuando la situación así lo requiera.
- 20.- Cuida de que el gasto, presupuestado para esta zona, se mantenga y que se realicen a la vez, las compras programadas.
- 21.- Conoce los precios del mercado, con el fin de poder transmitir al personal, una conciencia económica de todo lo que pasa por sus manos y de la utilización adecuada.
- 22.- Lleva el control del almacén de bebidas.
La vigilancia es la mayor parte de su actividad.

D) CONDICIONES DE TRABAJO.

En cuanto al ambiente de trabajo, la mayor parte de su tiempo lo pasará:

- Ambiente circundante. Zona bien iluminada con ventilación y aparatos extractores, que impidan la concentración de calores y olores. Ruido, solo al utilizar los diferentes aparatos.
- Posición. La mayor parte del día, está de pie. Cuando realiza trabajos de escritorio, permanece sentado.
- Riesgo. Hay más riesgo, en la zona de cocina, al no utilizar adecuadamente el equipo o métodos de coacción. En la zona de comedores, sólo habrá riesgo, en el caso de que se utilice inadecuadamente el equipo.
- Las condiciones de expresión de un jefe de zona, son muy importantes, ya que él es el lazo de unión, entre la Dirección y el personal.

II.- ESPECIFICACION DEL PUESTO (2)

A) CONCEPTO E IMPORTANCIA:

Después de haber señalado las funciones que todo jefe debe ejercer, y haber elaborado el análisis de puestos, tanto del jefe de cocina como del de comedor, trataremos en éste capítulo sobre la especificación de puestos.

En cualquier Institución, ésta especificación, sirve como patrón para seleccionar al personal, ayuda a ver con objetividad, si la persona es realmente adecuada para el puesto o no.

En este caso nos va a ser de utilidad, no sólo para seleccionar al personal, sino para formar parte de la determinación de necesidades en la que nos basaremos, para elaboración de los objetivos tanto generales, como específicos, y para la estructura del contenido del Programa de Capacitación.

Reyes Ponce, al hablarnos de la especificación del puesto, nos dice:

"Se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador no están vinculados a una persona determinada, sino que debe exigirse a cualquiera que lo ocupe" (3)

Señalaremos aquellos requisitos que se han de exigir a la persona que quiera ocupar el puesto de jefe de cocina o de jefe de comedor.

(2) Hemos realizado entrevistas a Directores de Instituciones privadas, que prestan servicio de alimentos a un número promedio de 80-150 comensales; a Directores de alimentos y bebidas en cafeterías, con un promedio de 70-180 comidas diarias; y a Directores de cocinas y comedores industriales, que sirven un promedio de 120-180 comidas.

(3) REYES PONCE A., op. cit., Pág. 24.

B) ESTRUCTURA.

Para estructurar la especificación seguiremos a Reyes Ponce - quien nos dice:

"Estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de factores". Enumera principalmente cuatro: (4)

1.- CONOCIMIENTO: Todos aquellos conocimientos necesarios para ocupar el puesto.

2.- AUTORIDAD: Tomando en cuenta que lo esencial en un jefe es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume; deberán precisarse estos dos factores, esclareciéndolos al -- máximo.

3.- RESPONSABILIDAD: Este factor deberá fijarse cuidadosamente, de manera que corresponda a la autoridad concedida. La norma básica a este respecto será "A cada grado de autoridad - conferida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida, y viceversa": entendienddo la res--ponsabilidad, como lo expresa Lester R. Bittel:

"Tus responsabilidades están constituidas por aquello de lo cual debes dar cuenta y razón. La autoridad es el poder -- que necesitas para llevar a cabo tus responsabilidades". (5)

4.- HABILIDAD: En este factor, suelen colocarse aptitudes analféticas, conocimiento del equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, -- exactitud de cálculo en mediciones, en selección, de lectu--rras, en registros, experiencia, ingenio, iniciativa, instru--cción general, inventiva y precisión.

(4) Cfr. REYES PONCE A. op. cit., Págs. 24 a 41

(5) BITTEL L. Lo que todo supervisor debe saber Libros McGraw Hill México 1977 Pág. 75

Agruparemos y especificaremos en estos cuatro factores, los requisitos que exigiremos a la persona que quiera ocupar el puesto de jefe de cocina o comedor.

1.- CONOCIMIENTOS:

En este factor, se agrupan los conocimientos que debe poseer un jefe del área de alimentos, y le facilitará el ejercicio de su función.

a) Conocimientos de Relaciones Humanas:

Al ser la cabeza de grupo, debe poseer estos conocimientos ya -- que la principal misión será hacer hacer. Y es, precisamente el personal, quien le llevará al logro de resultados. Por lo tanto, deberá tener claros conocimientos del factor humano: individualidad, cómo -- motivarlo, dirigirlo, perfeccionarlo, comprenderle, exigirle y enseñarle.

b) Conocimientos Administrativos:

Después del conocimiento del factor humano, los administrativos son los más importantes. Para esto, deberá poseer amplios conocimientos de las funciones administrativas, de todas aquellas técnicas, -- sistemas y métodos que existen dentro de cada etapa. Cuál es su función y cómo se ejerce.

Nociones claras sobre la dirección, el mando, la autoridad que, aunque forman también, parte de las funciones de un jefe, deben ser tratadas con especial interés.

c) Conocimientos sobre la técnica en el trabajo:

Para lograr resultados, debe guiar adecuadamente al personal, y coordinar todas aquellas actividades que intervienen en el mismo, lo que, solamente podrá realizar, con un pleno conocimiento de lo que -- realiza: deberá exigirsele un dominio en la técnica de su especialidad, cocina-comedor y que sea un experto en la materia.

d) Conocimientos de didáctica:

Si tiene que enseñar al personal, debe exigírsele conocimientos básicos de didáctica con el fin, de que, al proponerse desarrollar - algún aprendizaje, éste sea efectivo, porque se han tomado en cuenta todos los factores.

e) Conocimientos Generales:

Los conocimientos generales le serán de utilidad, para un desenvolvimiento y seguridad en su función, ya que tanto su conversación - como su vocabulario, serán amplios. Además se le facilitará aprender - nuevos conocimientos que le ayuden a tener mayor claridad en sus --- ideas.

El poder seguir una conversación de temas variados, explicar o - analizar problemas con facilidad, aumentará su autoridad moral en el grupo de trabajo.

f) Conocimientos sobre Comunicación:

Aunque forman parte de los conocimientos administrativos, quere- mos tratarlos aparte, ya que una de las principales funciones del je- fe es la de informar a la Dirección y al personal. Tiene que poseer - amplios y claros conocimientos sobre la comunicación, clases, impor- tancia, barreras con que se puede encontrar y saber cómo dirigirse - al personal en las diferentes circunstancias.

Continuamente está rodeado de gente a quien tiene que informar. La comunicación, debe ser clara para expresar realmente lo que se -- quiere. Por lo tanto, conviene que tenga conocimientos en: entrevistas, correspondencia, impartir clases, etc.

AL OCUPAR EL PUESTO SE LE DEBE EXIGIR:

- 1.- Conocimientos de los objetivos de la Institución y de su zo- na.
- 2.- Conocimientos de las funciones a realizar.

3.- Conocimientos de todas las normas y políticas establecidas por la Dirección.

4.- Conocimientos de las funciones de otros departamentos, con el fin de situar el suyo, con relación a los otros.

Todos estos conocimientos, deberán exigirse al tomar el puesto con el fin de lograr una mayor eficacia, en el desempeño de su trabajo.

2.- AUTORIDAD:

Lo esencial en un jefe, es la autoridad que ejerce y la responsabilidad que asume. En la especificación de puesto, deben precisarse estos dos factores con el mayor cuidado posible. Se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquellas cosas, en las que el jefe carece de facultades para decidir.

Por lo tanto, podemos decir, que la autoridad que le corresponde al jefe es:

- a) Decidir sobre la organización de todos los recursos que le han sido dados, para el logro del objetivo.
- b) Distribuir el trabajo en su zona, y exigir el cumplimiento del mismo.
- c) Dirigir al personal y resolver imprevistos, informando al Director del Servicio, cuando no es de su competencia.

El fijar objetivos, normas y políticas, así como nuevos métodos y sistemas, corresponde directamente al Director de Alimentos y Bebidas, y al Consejo Directivo.

3.- RESPONSABILIDAD:

Deberán estar constituidas por aquello de lo cual debe dar cuenta y razón:

- a) Responsable de lograr las metas y objetivos que le son marca-

das por el Director del Servicio.

- b) Responsable del buen funcionamiento en la zona, cuidando el que vivan las líneas de comunicación y autoridad establecidas.
- c) Responsable de que el personal de la zona, realice las técnicas adecuadas a la actividad que hace, o al servicio que se presta.
- d) Responsable, de la buena utilización del equipo y utensilios en su zona.
- e) Responsable, de la seguridad en su zona.
- f) Responsable, de que se vivan las medidas de sanidad en su zona.
- g) Responsable de mantener la unidad del personal con el Director de Alimentos.
- h) Responsable de seguir de cerca al personal, en la aplicación de las técnicas, consiguiendo que vaya desarrollando habilidades, y aumentando conocimientos.
- i) Responsable de mantener las líneas de comunicación abiertas y de proporcionar la información necesaria, tanto en línea ascendente, como descendente.
- j) Responsable de que se cuiden todos los sistemas establecidos para el control, formando a la vez, la responsabilidad económica en el personal.
- k) Responsable de su propio perfeccionamiento.

4.- HABILIDADES:

Se le exigirá al ser jefe, habilidades tanto técnicas, como administrativas, y en relaciones humanas.

Este factor habilidad nos dice Reyes Ponce, se integra por aptitudes analíticas, conocimiento del equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos, criterio, destreza manual, don de mando, exactitud de cálculos en mediciones, selección, lecturas, registros, experiencia, ingenio, iniciativa, instrucción general, inventiva y precisión.

Para su especificación, las agruparemos en los tres grupos arriba mencionados.

1.- Habilidad Técnica:

Esta ya la deberá tener, por el entrenamiento y experiencia obtenido en el ejercicio de su trabajo. Por lo tanto, deberá tener un dominio en:

- a) Técnica de servicio (cocina-comedor).
- b) Manejo del equipo.
- c) Maniobras.
- d) Procedimientos.

2.- Habilidad Administrativa:

Se le deberá exigir esta habilidad para:

- a) Saber dirigir, decidir, mandar, comunicar, delegar y supervisar.
- b) Organizar, y distribuir el trabajo al personal.
- c) Prever, coordinar y controlar.
- d) Realizar trabajos sobre sistemas y llevar controles.

3.- Habilidad en Relaciones Humanas:

Exige capacidad y criterio, para desempeñar una serie de actividades en conjunto con otras personas, o por medio de ellas, y que incluyen, además, la habilidad y capacidad para comprender las necesidades, motivaciones, intereses y actitudes propias y ajenas, así como el ejercicio y aplicación adecuadas, de una dirección eficaz.

Específicamente, se la exigirá esta habilidad para:

- a) Captar la confianza de los subordinados.
- b) Aprovechar las iniciativas de los subordinados.
- c) Resolver problemas relativos al personal.
- d) Motivar, conocer, enseñar y hacerse entender por el personal.

Concluimos diciendo que, al jefe deberá exigírsele tener los conocimientos requeridos, aceptar las responsabilidades marcadas, ejercer la habilidad y autoridad delimitadas, con el único fin de hacer - hacer y lograr resultados.

CAP. III.- LA CAPACITACION:

A) CONCEPTO:

Después de haber analizado el servicio de alimentos, las funciones de un jefe, el análisis de puesto del jefe en la zona de alimentos, y la descripción del mismo, desarrollamos la manera en que se llevará a cabo esta capacitación.

Capacitación es, según Siliceo Alfonso:

"Una actividad planeada y basada en las necesidades de una empresa, orientada hacia el incremento de los conocimientos --- y/o desarrollo de habilidades y actitudes del individuo"(1)

De la definición se desprende, que la capacitación es el incremento de los conocimientos y/o desarrollo de habilidades y actitudes. Por lo que tenemos que, proporcionar, aquellos conocimientos que le serán necesarios para ejercer la función de jefe y desarrollar, -- las habilidades y actitudes que le facilitarán su tarea. Este cambio de "potencialidad" de la personalidad se estudia en pedagogía como - proceso de aprendizaje. Ahora bien, el aprendizaje se efectúa mediante las experiencias del individuo en cualquier circunstancia o bien - circunstancias especiales de enseñanza, cuando el objetivo de esto es la adquisición de un cambio de "potencialidad" en concreto.

B) ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Por lo que hemos analizado vemos la importancia que tiene el binomio enseñanza-aprendizaje para una efectiva capacitación; podemos definir ambos términos diciendo que:

Enseñar significa proporcionar experiencias de aprendizaje - que permitan a cada discípulo desarrollarse continua y progresivamente hacia su papel como adulto dentro de la sociedad.

(1) SILICEO ALFONSO "Capacitación y desarrollo del personal" Editorial Limusa México, D. F. 1973 pág. 20

En otra definición Luis A. Mattos nos dice:

"Enseñar es, pues, fundamentalmente, dar a los alumnos la -- oportunidad para manejar inteligentemente y directamente los datos de la disciplina, organizando, dirigiendo y -- controlando experiencias fructíferas de actividad reflexiva". (2)

El mismo autor al referirse a enseñar habla de:

"Dirigir con técnicas apropiadas el proceso de aprendizaje de los alumnos en la asignatura". (3)

Enseñar es pues, proporcionar una determinada experiencia a un sujeto, utilizando un método y unos recursos dados, de forma que, bajo circunstancias concretas, capte o aprenda los datos o la información requerida de una disciplina determinada.

APRENDIZAJE

Luis A. Mattos lo define diciendo que:

"El aprendizaje consiste esencialmente en modificar el comportamiento del alumno y enriquecer su personalidad". (4)

Otra definición:

"Aprendizaje puede definirse como el cambio de potencial propio para ver, pensar, sentir y actuar". (5)

En las dos definiciones encontramos que aprendizaje supone un cambio y a la vez un enriquecimiento a partir de una experiencia.

(2) MATTOS A. LUIS "Compendio de Didáctica General" Editoria Kapelusz Buenos Aires 1960 pág. 43.

(3) (4) MATTOS A. LUIS Pp. cit. Págs. 42 y 43

(5) MORSE C. WILLIAM, WINGO G. MAX "Psicología aplicada a la enseñanza" Editorial Pax-México, S. A. México 1970 Pág. 264.

Si las experiencias proporcionadas por la enseñanza están - debidamente seleccionadas, programadas y se adecúan a las condiciones del sujeto: necesidades, intereses, conocimientos anteriores, - capacidad, etc., se realizará dicho cambio. Habrá auténtico aprendizaje.

Las condiciones señaladas en el párrafo anterior constituirán los factores - en relación al alumno -, que habrá que tener en cuenta en la enseñanza para lograr un aprendizaje eficaz:

- Capacidad del alumno
- Conocimientos anteriores
- Necesidades
- Interes

Los dos primeros podríamos decir que son dados - corresponden a requisitos de selección - en cambio el 3o. y 4o. son susceptibles de promover, cambiar o aumentar por la acción del maestro mediante la motivación.

C) MOTIVACION:

La motivación es un factor muy importante dentro del proceso-enseñanza-aprendizaje; Lindsley la define como:

"Una combinación de fuerzas que inicia, dirige y sostiene la conducta hacia una meta". (6)

Aplicando esta definición a nuestro tema, podemos decir que - la motivación viene a ser la fuerza interior que despierta el interés por aprender, lo dirige y lo sostiene, llevando a la gente al cambio de conducta.

Si la motivación despierta el interés (tomando en cuenta que éste surgirá sólo cuando se encuentre en aquello algo útil o un satisfacción a sus necesidades), la enseñanza en sí misma deberá responder a éstas necesidades e intereses.

(6) MORSE C. WILLIAM op. cit. Pág. 459.

La motivación entonces existe y el interés se mantiene en:

- 1.- Aprender a resolver las diferentes situaciones y circunstancias que encuentra difíciles.
- 2.- Saber resolver aquellos problemas para los cuales no le bastan sus hábitos y conocimientos adquiridos.
- 3.- Aprender cómo lograr una mayor perfección y obtener la calidad deseada.
- 4.- Lograr mejores resultados y utilizar al máximo todos los recursos con que cuenta (7)

Cattonaro dice que:

"El ser humano raramente alcanza, si es que alguna vez lo hace, una meta que cree imposible, por lo general elige caminos de acción que considera dentro del alcance de sus capacidades". (8)

Creemos que será difícil encontrar esta respuesta si la persona que es guiada hacia el logro de metas personales concretas, ya que - todas las metas, incluso aquellas difíciles de lograr, se alcanzan - a base de esfuerzo y con el tiempo.

Dentro de nuestro programa la motivación irá enfocada a despertar un interés por:

- 1.- Desarrollar capacidades para ser un buen jefe.
- 2.- Mejorar los métodos de trabajo.
- 3.- El empleo de técnicas administrativas como medios para lograr los resultados deseados
- 4.- Obtener resultados de calidad.

(7) Todos estos objetivos los hemos fijado teniendo en cuenta las funciones del jefe cfr. el análisis de puesto, Cap. II, de éste trabajo.

(8) CATTONARO ENRICO "Aspetti Psicologici Dell Educazione Dell Adulto", Editorial Universale Studium Roma 1961, Pág. 80.

5.- Obtener del personal el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo sabiendo que gran parte de la obtención de los resultados depende de la promoción, valoración y aprovechamiento que haga de él.

6.- Un máximo rendimiento del equipo y los productos.

7.- Profundizar en aspectos científicos y ampliar su cultura. (9)

Despertar estos intereses será tarea de nuestra metodología, en ella analizaremos los medios que se pondrán para el logro de los mismos.

II.- TIPOS DE APRENDIZAJE:

Queremos lograr un cambio de potencialidad como resultado de un aprendizaje; éste se da en experiencias múltiples y muy variadas. Debido a esto, nos gustaría profundizar en la clasificación que nos hace William C. Morse (10), ya que del uso adecuado que hagamos de ella, dependerá en gran parte el logro de nuestros objetivos.

El aprendizaje puede clasificarse en las categorías de habilidades, ideas, actitudes y formas de enfocar nuevas situaciones.

Al aprender habilidades, se aprenden normas más eficientes de hacer, de manejar. Al aprender ideas, se adquieren conocimientos e información, relaciones, se forman conceptos y se llegan a las generalizaciones. Al aprender formas de enfrentarse a situaciones nuevas se aprende a resolver problemas a través del pensamiento creador y a ordenar los conocimientos de que se dispone.

Si se aprende a responder apropiadamente y con flexibilidad, se adquieren habilidades de auto control, además de un sentido de responsabilidad.

(9) Todos éstos objetivos los hemos fijado teniendo en cuenta las funciones propias del jefe cfr. el análisis de puesto. Cap. II de éste trabajo.

(10) Cfr. MORSE C. WILLIAM, Op. cit., Págs. 307-354.

Aunque estos son diferente tipos de resultados de aprendizaje, es poco probable que tengan lugar por separado. En el resto del capítulo, examinaremos las clases especiales para la enseñanza y el aprendizaje eficiente de habilidades, conceptos y generalizaciones, resolución de problemas y actitudes y enfoques creadores.

Con el fin de hacer esta exposición clara, los definiremos brevemente uno por uno, especificando al mismo tiempo las condiciones requeridas, las circunstancias en que pueden desarrollarse, así como -- los recursos que pueden utilizarse en las prácticas y en la docencia.

Enumeraremos los recursos (11), y algunos medios didácticos que son de utilidad como auxiliares para el logro de los diferentes tipos de aprendizaje.

(11) Recursos "Son los medios materiales de que disponemos para conducir el aprendizaje de los alumnos", cfr. MATTOS op. cit., - pág. 86.

A) APRENDIZAJE DE HABILIDADES: (12)

Las habilidades son formas efectivas de actuar, cualquier cosa puede hacerse hábil o inhábilmente; pero por lo general una habilidad puede desarrollarse y mejorar.

CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

- a) Ha de empezar con el intento de mejorar.
- b) El aprendizaje de habilidades de cualquier tipo requiere de prácticas, entrenamiento, ejercicio, creación de hábitos.
- c) Requiere de esfuerzo continuo ya que, para formar hábitos tiene que haber una repetición de actos lo que exige el - esfuerzo:
- d) Exige de instrumentos para la práctica y ejercitación.
- e) Requiere también llevar a las personas hacia la auto-corrección; lo que implica una valoración de la acción hecha, esto exige un modelo contra el cual comparar y así poder corregir lo que exige a su vez el esfuerzo arriba mencionado.
- f) Se necesita también de una experiencia de interés.
- g) Al ser una ejercitación, una repetición; exige una organización de las prácticas.
- h) Se requiere de una guía en la ejercitación.

(12) En el desarrollo de estos puntos hemos aplicado la teoría presentada por W.C. MORSE a la circunstancia de nuestro curso.

CIRCUNSTANCIAS EN QUE PUEDE DESARROLLARSE:

- | | |
|--|--|
| a) Práctica, entrenamiento, ejercicio, creación de hábitos | En el área de trabajo. |
| b) Esfuerzo | En el área de trabajo (durante la ejercitación). |
| c) Instrumentos | En el área de trabajo o en clase según el tipo de habilidad. |
| d) Auto-corrección | Mediante controles personales y la observación del instructor, preceptor o maestro. |
| e) Modelo | Observación directa. |
| f) Experiencia | Práctica de dos años en zona de alimentos. |
| g) Interés | Motivación. |
| h) Organización | Metodología. |
| i) Gufa | Profesor, instructor, preceptor, en el preceptorado salón de clases o en el trabajo. |

RECURSOS:

En la clase

Material audiovisual
material de experimentación
material auditivo

Pizarrón
material gráfico (láminas, gráficas, rotafolio).

En prácticas

Equipo de trabajo
utensilios del trabajo
productos de consumo de la zona.
personal técnico.
Papelería del Servicio (gráficas, cuadros, controles).

B) APRENDIZAJE DE CONCEPTOS Y GENERALIZACIONES:

Las experiencias que se han tenido en el pasado son recordadas y estructuradas en la mente, lo que se recuerda ayuda a estructurar nuevas ideas y nuevas percepciones. Este proceso conduce a su vez a la elaboración y modificación de viejas ideas, a la abstracción de cualidades comunes a muchas experiencias y a la generalización basada en experiencias particulares acumuladas.

Concepto es una abstracción formada de la generalización de muchas experiencias.

CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

- a) Cuando son formados se exige una memorización y comprensión, cuando proceden de la experiencia exigen de una gufa del profesor, instructor o preceptor que les lleve a la formulación verdadera ya que por estar basadas en la experiencia pueden ser falsas.
- b) Se exige también un significado con el fin de despertar el interés.
- c) Es necesaria también la claridad.
- d) Un desarrollo de la capacidad de percepción; por lo tanto un contacto directo con condiciones necesarias para poder percibir sonidos, olores, formas, etc.
- e) Es necesaria una participación del alumno en su formulación ya que se apoya en la experiencia y se fomenta el interés.
- f) Es preciso tomar en cuenta la individualidad de los --- alumnos al apoyarse en las experiencias; éstas van a ser diferentes en cada uno, lo que hace difícil este aprendizaje.

CIRCUNSTANCIAS EN QUE PUEDE DESARROLLARSE:

- | | |
|----------------------------------|--|
| a) Memorización | En clases con el ejercicio. |
| b) Gufa | Preceptorado, en clases y en el desempeño del trabajo. |
| c) Significado | Motivación que es la que - despierta el interés. |
| d) Claridad | Metodología. |
| e) Capacidad de Percepción | En el área de trabajo, en clases con materiales auditivos, audiovisuales, - material de experimentación. |
| f) Participación | En clase en el área de trabajo. |
| g) Experiencia | Dos años de trabajo. |
| h) Interés | Motivación |
| i) Individualidad de los alumnos | Metodología en clases, área de trabajo. |

RECURSOS:

En clase:

Material impreso libros, revistas
Material audiovisual
Material auditivo
Material experimentación
Pizarrón
Material gráfico

En prácticas:

Equipo de trabajo
Utensilios de trabajo
Productos del trabajo
Papelería del Servicio
Personal técnico

C) APRENDIZAJE DE RESOLUCION DE PROBLEMAS:

Un problema surge, cuando la actividad está bloqueada por un obstáculo, que no puede ser eliminado mediante el uso de hábitos -- arraigados. En la vida diaria se depende en gran parte de hábitos -- adquiridos previamente y que son pertinentes para la adaptación. Sin ninguna reflexión se pueden realizar actividades como: peinarse, vestirse, amarrar etc. Mientras no haya condiciones inusuales, la reserva de hábitos será adecuada para subsistir. Si no se contara con dicha reserva de hábitos, o se hubiera aprendido un comportamiento en - el cual se puede confiar, la vida sería una verdadera pesadilla.

Por lo tanto el pensamiento ocupa un lugar cuando el hábito es insuficiente.

CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

- a) Reflexión y razonamiento .
- b) Gufa en el desarrollo de los ejercicios.
- c) Investigación, este hábito deberá llevarle a buscar, comparar, identificar hechos, materiales, etc.
- d) Experiencia previa y conocimientos.
- e) Ambiente de estímulo donde pueda expresarse con libertad.
- f) Capacidad de abstracción.
- g) Diferencias individuales; las reacciones de los alumnos serán diferentes ante problemas iguales, debido a las - diferencias de experiencias y conocimientos que cada uno tiene.

CIRCUNSTANCIAS EN QUE PUEDE DESARROLLARSE:

- | | |
|-----------------------------|--|
| a) Reflexión y razonamiento | En clase-metodología en la zona de trabajo y preceptado. |
|-----------------------------|--|

b) Guía	Profesor en salón de clases, instructor en zona de trabajo, preceptor.
c) Ejercicios	En clases y zona de trabajo.
d) Investigación	Clases, zona de trabajo, observación.
e) Experiencia	Dos años de práctica en el trabajo.
f) Conocimientos	Dos años de prácticas en el trabajo y preparación técnica anterior.
g) Ambiente de estímulo	En clases y zona de trabajo mediante la guía del -- profesor o instructor.
h) Capacidad de abstracción	Metodología ejercicios.
i) Diferencias individuales	Metodología en clases, área de trabajo.

RECURSOS:

En la clase:

Material Impreso
 Material de experimentación
 Material audiovisual
 Material gráfico e ilustrativo
 Pizarrón

En prácticas:

Equipo de trabajo.
 Utensilios de trabajo.
 Productos de trabajo.
 Personal técnico.
 Papelería del servicio.

D) APRENDIZAJE DE ACTITUDES Y APRECIACIONES:

Las actitudes, los valores y los ideales, son los que determinan las direcciones que se trata de alcanzar, así como el uso que se haga, de lo que ya se sabe y se puede realizar. Determinan el carácter de los incentivos, influyen en que sea o no cooperativo, tole-

rante, confiado o temeroso, magnánimo o mezquino. Todo esto depende - no de lo que se sabe, sino de la forma en que se siente hacia uno mismo , hacia los demás y hacia el mundo que rodea. Depende de los que -- se encuentre importante y valioso.

La carga emocional es lo que diferencia específicamente este aprendizaje de los demás. Las actitudes se encuentran entre las cosas más - difíciles para enseñar y estimular; sin embargo la conducta puede revelar con más exactitud aquello que realmente se dice, se cree y se - siente.

CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

- a) Los sentimientos; brindar la oportunidad de estar en situaciones o actividades que estimulen o provoquen sentimientos.
- b) Experiencia y ejercicio ya que experiencias puramente verbales producirán seguramente el aprendizaje puramente verbal.
- c) Pensamiento reflexivo; para analizar hechos, llegar a las causas.
- d) Interés
- e) Gufa; que le lleve a una imagen correcta de sí mismo.
- f) Es necesaria la autocorrección; el éxito y la alegría ayudan a este aprendizaje.

CIRCUNSTANCIAS EN QUE PUEDE DESARROLLARSE:

- | | |
|--------------------------|--|
| a) Sentimientos | En clases según metodología, en zona de trabajo. |
| b) Experiencias | En zona de trabajo y clases, años de trabajo en zona de alimentos. |
| c) Pensamiento reflexivo | En clases metodología en el trabajo gufa, preceptorado. |

d) Interés

Motivación.

e) Gufa

En clases y zona de trabajo por profesor, instructor, preceptor.

f) Autocorrección

Controles personales observación del profesor o instructor.

RECURSOS:

En clase:

Material impreso

Material audiovisual

Material auditivo

Material gráfico

Pizarrón

En prácticas:

Equipo de trabajo

Utensilios de trabajo.

Productos del trabajo.

Personal técnico.

E) APRENDIZAJE CREADOR:

La capacidad creadora es la forma de ver o expresar relaciones nuevas, por lo tanto, es posible; en el pensamiento, en modos de interacción social o en el estudio, trabajo o juego. En casi todo lo que se hace se puede cambiar viejas relaciones para formar arreglos-nuevos, añadir nuevos toques a formas ambiguas, e introducir formas diferentes.

Cada idea o expresión que es original para el creador, constituye un ejemplo de capacidad creadora, independiente del número de veces que otras personas hayan tenido una idea similar, o se haya expresado en forma idéntica.

El aprendizaje creador consiste en cambiar formas de pensamiento, sentimiento y acción mediante un proceso de investigación y-

exploración, una búsqueda de relaciones y de implicaciones, una nueva imagen una relación con cosas conocidas, o una asignación de valores. Por lo tanto significa aprender no una respuesta fija, sino una forma de apreciar y tratar con nuevas situaciones sobre la base de -- sus requerimientos y características generales.

CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

- a) Gufa que ayude al alumno a expresar aquello que lleva dentro llevándole hacia la búsqueda de relaciones que le lleven al cambio en el pensar, sentir y actuar y estimularlo.
- b) Capacidad de percepción y de abstracción, ayudando de una -- ejercitación en el oír, observar, etc.
- c) Capacidad de juicio.
- d) Pensamiento reflexivo.
- e) Ambiente de estímulo en el cual pueda expresarse con libertad.
- f) Experiencias.

CIRCUNSTANCIAS EN QUE PUEDE DESARROLLARSE:

- | | |
|-----------------------------|--|
| a) Gufa | Profesor en clases instructor en la zona de trabajo. |
| b) Estimularlo | Motivación. |
| c) Capacidad de percepción | En clase metodología. |
| d) Capacidad de abstracción | En zona de trabajo gufa. |
| e) Capacidad de juicio | Ejercitación. |
| f) Pensamiento reflexivo | Ejercitación |
| g) Ambiente de estímulo | En clase o zona de trabajo mediante la gufa de prof. o instructor. |

h) Experiencias

Zona de trabajo, clases
convivencia con el per-
sonal de trabajo.

RECURSOS:

En clases

Pizarrón

Material audiovisual

Material auditivo

Material gráfico

Material impreso

Material de experimentación

En Prácticas:

Equipo de trabajo.

Utensilios de trabajo.

Productos de la zona de--
trabajo.

Personal técnico.

Papelería de servicio.

III.- ANALISIS DE LAS CONDICIONES REQUERIDAS Y DADAS:

A) EJERCICIO:

El ejercicio, es decir, la repetición de alguna actividad ocupa un lugar muy importante en el aprendizaje de habilidades, sin embargo, es necesario también en el aprendizaje de resolución de problemas y actitudes y apreciaciones. Debido a que las experiencias -- puramente verbales pueden dar lugar a un aprendizaje puramente verbal, es necesaria la ejercitación en acciones específicas para la -- formación de los distintos aprendizajes enunciados. Esta puede llevarse a cabo en el aula, con material de experimentación, material -- audiovisual o con tareas que se dejen a desempeñar, puede ser también el área de trabajo, repitiendo los actos propios para la formación de la habilidad que se requiera formar.

B) ESFUERZO:

Este es importante en el aprendizaje de habilidades, ya que la continuidad en el ejercicio lo requiere. Sin embargo conviene tomarlo en cuenta dentro de los otros cuatro tipos de aprendizaje ya que, si no de una manera necesaria, si lo requieren.

En la planeación del aprendizaje, no puede darse esta condición por supuesto, por lo que debe existir un gufa, tanto en el aula, como en el área de trabajo, mediante la cual, se anime, aliente, se -- haga ver errores y éxitos, con el fin de que se realice el esfuerzo-necesario.

C) MODELO:

Es exigido en el aprendizaje de habilidades, es necesario como patrón contra el cual comparar lo que se realiza así como para el - desempeño de los ejercicios.

Este modelo podrá ser en el aula, el material de experimenta-- ción o el observado si se utiliza material audiovisual; películas,- transparencias, etc.

En el área de trabajo: el manejo de equipos, utensilios, pro-- ductos o papalería del servicio.

D) AUTO-CORRECCION:

Interviene en el aprendizaje de habilidades, de actitudes y -- apreciaciones; en el primero es necesario para la formación de há-- bitos correctos; en el segundo porque solo cambiará la actitud una persona cuando ve que ésta es falsa.

Podrá realizarse: a través de controles personales, también me-- diante la observación directa o mediante la gufa de algún instructor. Son útiles también el uso de algunas técnicas grupales como mesas re

dondas, panels, etc. ya que las diferentes opiniones del grupo pueden ayudar.

E) EXPERIENCIA:

Interviene en los cinco tipos de aprendizaje debido a lo ya analizado "el aprendizaje se realiza a partir de una experiencia".- Sobre la base de al experiencia adquirida en los dos años de trabajo en la zona de alimentos, se cuenta con las que se proporcionarán en la práctica en el área de trabajo.

F) INTERES:

Es de gran importancia en los cinco aprendizajes ya que sin él no habrá aprendizaje; corresponde a la motivación el crearlo, mantenerlo o desarrollarlo.

Quedó ya determinado, cuando hablamos de la motivación, que deberán mantenerse y crearse nuevos intereses, con el fin de ir desarrollando al máximo las capacidades y lograr los objetivos propuestos.

G) ORGANIZACION:

Es exigida por el aprendizaje de habilidades, ya que al tratar de formar hábitos mediante la ejercitación de actividades, el resultado será correcto sólo si existe una organización de los ejercicios; ésta organización la da la metodología, al tomar en cuenta el objetivo del aprendizaje de habilidades; puede ser a través de un gufajo del instructor en el área de trabajo.

H) GUIA:

Es importante en los cinco aprendizajes y también necesario para que éste se de. Se puede dar una gufa en el aula o en prácticas por medio de un instructor.

I) SIGNIFICADO:

Es indispensable en el aprendizaje de conceptos y generalizaciones ya que solo se aprenderán aquellos conceptos o ideas que tengan un significado; éste va muy unido tanto a los conocimientos anteriores como al interés y por lo tanto a la motivación que se dé.

Se podrá utilizar para este fin material de experimentación o el material de la zona de trabajo.

J) CLARIDAD:

Necesaria en el aprendizaje de conceptos y generalizaciones ya que además de tener estos un significado, deberán ser fáciles de entender por su claridad, fáciles de apreciar, inteligibles.

Conviene tomar en cuenta en este aprendizaje que lo importante es lograr darle significado y claridad a los conceptos que se formen aunque estos sean pocos y no una acumulación de datos sin significado y confusos que en nada ayudan al desarrollo de los otros aprendizajes.

K) CAPACIDAD Y PERCEPCION:

Interviene en dos aprendizajes; en el de conceptos y generalizaciones y en el aprendizaje creador; ayuda al primero pues al percibir por medio de los sentidos, se puede ayudar a su formación, en el segundo porque muchas de estas percepciones ayudan a provocar un sentimiento indispensable para que se de este aprendizaje.

Estas pueden darse en el aula con material de experimentación o material auditivo y audiovisual, en la práctica, con el material de la zona de trabajo y mediante la convivencia.

L) PARTICIPACION:

Aunque en todos los aprendizajes es el aprendiz quien participa, en el aprendizaje de conceptos y generalizaciones es especialmente -

importante ya que, el tomarse en cuenta al aprendiz para la formulación de éstos, crea interés, facilita el significado y la claridad. Esto facilita el aprendizaje de resolución de problemas.

Puede lograrse mediante la guía de un instructor, procurando que todos tengan la oportunidad de participar para lo cuál deberá utilizar técnicas que se lo faciliten.

Debe tomarse en cuenta para la planeación de la metodología.

LL) DIFERENCIAS INDIVIDUALES:

Afecta principalmente los aprendizajes de conceptos y generalizaciones y el de resolución de problemas, aunque interviene en todos, ya que éstos generalmente se dan en grupo.

Afecta porque influyen los diferentes tipos de experiencia y -- conceptos que cada individuo posee. Ante un problema, las respuestas serán diferentes, lo mismo que ante la formulación de conceptos y -- generalizaciones.

M) MEMORIZACION:

Interviene en el aprendizaje de conceptos y generalizaciones, - conviene que siempre lo acompañe la comprensión para que se lleve a cabo con mejores resultado. Es importante para lograr que se retenga en la mente aquellos conceptos que le serán de utilidad como base para otros aprendizajes.

N) INSTRUMENTOS:

Necesario en el aprendizaje de habilidades, sobre todo, cuando éstas son técnicas y es necesario realizar ejercicios directamente-- con el equipo o material sobre el cual, se quiere adquirir la habilidad.

Estos instrumentos, pueden ser: en prácticas, el equipo de trabajo y en clases, el material de experimentación.

R) REFLEXION Y RAZONAMIENTO:

Interviene principalmente en el aprendizaje de resolución de problemas, en el de actitudes y en el creador.

Puede desarrollarse, mediante actividades que lleven a pensar: - estudio de casos, trabajos a desempeñar en la zona de prácticas, colocando en situaciones en las que se tenga que ir aplicando los conocimientos recibidos.

O) INVESTIGACION:

Requerida en el aprendizaje de resolución de problemas, va unida al pensamiento reflexivo para lograr mejores resultados.

Este factor puede desarrollarse mediante la ejercitación a través de material de experimentación, realizando actividades, mediante la guía del instructor, participando en visitas, entrevistas o por medio de materiales audiovisuales desarrollando la capacidad de observación.

P) CONOCIMIENTO:

Interviene principalmente en el aprendizaje de resolución de problemas, como base para la solución de los mismos. En los otros aprendizajes éste está implícito en la experiencia.

Estos se obtienen por la experiencia o se proporcionan durante clases y prácticas.

Q) AMBIENTE DE ESTIMULO:

Es necesario que éste se de para que el aprendizaje de resolución de problemas y el creador logren resultados, ya que solo se expresará lo que se piensa, si se siente libertad para expresarse.

Se logra en clases y prácticas a través de la guía de un instructor.

R) CAPACIDAD DE ABSTRACCION:

Exigido en los aprendizajes de resolución de problemas y en el creador. Capacidad para separar los elementos de una cosa, actividad o proceso.

Esta puede lograrse a través de la metodología que se emplee, mediante la guía de algún instructor, utilizando procedimientos analíticos, sintéticos, inductivos y deductivos valiéndose del material de experimentación y del equipo de trabajo.

S) SENTIMIENTOS:

Es indispensable en el aprendizaje de actitudes ya que si éste no existe no habrá cambio de actitud.

Los sentimientos podrán desarrollarse en situaciones que le provoquen un sentimiento, una emoción a través de técnicas o métodos, - en las prácticas mediante el ejercicio de nuevas actividades. Puede también emplearse material audiovisual.

T) CAPACIDAD DE JUICIO:

Interviene en el aprendizaje creador, está muy unido a la capacidad de abstracción, solo que éste implica la necesidad de una valoración, se emplea también en el aprendizaje de resolución de problemas y actitudes.

Se desarrolla en actividades donde pueda tener un patrón contra el cual comparar, exige ejercitación, formar criterios de valoración.

Se apoya en conocimientos y generalizaciones.

CAP. IV.- ORGANIZACION DEL SISTEMA

I.- GENERALIDADES:

En este capítulo nos propondremos determinar el sistema que llevaremos a cabo para la realización del programa, señalando cuales serán nuestros objetivos y la organización de todos los elementos que lo integran.

Para esto, tomamos en cuenta la experiencia de Instituciones que se dedican a desarrollar e impartir cursos de formación, algunas de ellas a nivel profesional, otras a nivel obrero. (1)

II.- FACTORES:

Los factores que tomamos en cuenta para la determinación del sistema son: (2)

- A.- Objetivos del programa de capacitación.
- B.- Tiempo disponible.
- C.- Análisis de las aptitudes a desarrollar, predominio de tipos de aprendizaje que se requerirá implantar.

A) OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

Los objetivos que nos proponemos alcanzar y los que determinarán el incremento de conocimientos, cambio y/o desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes que queremos lograr son:

1. OBJETIVO TENDENCIA:

Formar al personal técnico calificado experto de la zona de alimentos, para ejercer la función de jefe, preparándole para desem-

-
- (1) ICAMI "Instituto de Capacitación y Adiestramiento para mandos Intermedios"; AMECAP "Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A. C."; ARMO "Adiestramiento Rápido de Mano Obra".
 - (2) "En didáctica se entiende por sistema, un conjunto organizado de principios, normas, que quedan determinados por los distintos puntos de vista en que se centran". BUCHON CONSUELO Y VALDIVIA CARMEN "Pedagogía" Parcea, S. A. Madrid 1971.

2.- OBJETIVOS CONCRETOS: (3)

- 1.- Desarrollar la habilidad en las funciones administrativas, mediante el ejercicio en actividades propias de cada una.
- 2.- Proporcionar un conocimiento completo de las funciones que le corresponden así como de la autoridad y responsabilidad que le competen.
- 3.- Desarrollar la aptitud para la reflexión, el razonamiento en las actividades que realiza, logrando que adquiera una capacidad crítica de las causas de los problemas.
- 4.- Lograr una adecuada expresión personal y comunicación que le ayuden en el correcto desempeño de su tarea.
- 5.- Proporcionar una visión general de la organización y funcionamiento de las diferentes Instituciones; de manera que:
 - a) Sepa enfrentarse a los problemas de coordinación y comprensión; ayudando y convirtiéndose en mediadores entre subordinados y superiores.
 - b) Adquiera una visión de la importancia de su servicio en el conjunto de la Institución, facilitando a la vez la coordinación y la relación con los otros jefes.
- 6.- Proporcionar amplios conocimientos sobre Relaciones Humanas y lograr una ejercitación en el trato, y comprensión hacia los demás, creando una conciencia clara de la importancia que tiene esto, en el logro de su tarea.
- 7.- Desarrollar el sentido de calidad de los alimentos, así -- como el sentido artístico, aplicado a cada uno de los Servicios cocina-comedor.

(3) Cfr. IMPRESO A. Estos objetivos los hemos tomado en base a, las funciones que el jefe deberá desempeñar.

OBJETIVOS CONCRETOS DEL CURSO

	ORGANIZAR A SU PERSONAL	DIVIDIR EL TRABAJO	MEJORAR LOS MET. DE TRABAJO	CONTROL DE COSTOS	SEGURIDAD	SANIDAD	INFORMAR	ENSEÑAR-FORMAR	CONTROL DE CALIDAD	LOGRAR RESULTADOS	MANTENER LA DISCIPLINA	RELACIONES-ENTREVISTAS	PEDIJOS A PROFESORES	HOJA CONTROL GASTOS	CONTROL GASTOS EXTRAOS	CALENDARIO MENUS	REQUISICIONES	CURRUCOS-DIAGRAMAS	PROGRAMAR ACTIVIDADES	STANDARDIZACION DE RECIPIOS	CONTROL DESPESA	APROVECHAMIENTO SUBRANIOS	PRESERVACIONES	CONSERVACION DE ALIMENTOS	CONTROL VIDIOS	SUPERVISAR TECNICA	PROGRAMAR CLASES TEORICAS
1.Desarrollar las habilidad en las funciones administrativas, mediante el ejercicio en actividades propias de cada una.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.Proporcionar un conocimiento completo de las funciones que le corresponden así como de la autoridad y responsabilidad que le competen.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3.Desarrollar la aptitud para la reflexión, el razonamiento en las actividades que realiza, logrando que adquiera una capacidad crítica de las causas de los problemas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4.Lograr una adecuada expresión personal y comunicación que le ayuden en el correcto desempeño de su tarea.	X						X	X		X	X	X						X							X	X	
5.Proporcionar una visión general de la organización y funcionamiento de las diferentes Instituciones; Modificadora y Coordinadora.							X	X	X																	X	
6.Proporcionar amplios conocimientos sobre Relaciones Humanas y lograr una ejercitación en el trato, formación y comprensión hacia los demás, creando una conciencia clara de la importancia que tiene esto en el logro de su tarea.							X	X	X	X	X							X							X	X	
7.Desarrollar el sentido de calidad de los alimentos, así como el sentido artístico, aplicado a cada uno de los Servicios cocinador.	X							X	X								X				X	X			X		
8.Desarrollar la habilidad para elaborar menús a partir del Menú Patrón así como un conocimiento sobre nutrición que le permita elaborar menús de dietas.								X	X								X									X	
9.Lograr que comprenda la importancia de la Seguridad y Sanidad dentro del Servicio de Alimentos, y como responsabilidad de su misión.				X	X						X												X			X	
10.Despertar interés por perfeccionar la técnica que realiza, llevándole a profundizar e investigar en el porqué de las cosas.	X																X		X		X	X			X	X	

- 8.- Desarrollar la habilidad para elaborar menús a partir del Menú Patrón; así como un conocimiento sobre nutrición que le permita elaborar menús dietas.
- 9.- Lograr que comprenda la importancia de la Seguridad y Sanidad dentro del Servicio de Alimentos, y como responsabilidad de su misión.
- 10.- Despertar interés por perfeccionar la técnica que realiza llevándole a profundizar e investigar en el porqué de las cosas.

B) TIEMPO DISPONIBLE:

Para calcularlo, hemos considerado el tiempo en que permanece estable -normalmente- el personal a capacitar en las diferentes compañías. Este lapso, da un total de 9 meses a lo largo del año, sin contar sábados, domingos y días festivos; divididos en 2 períodos de cuatro meses y medio cada uno. Generalmente el personal puede disponer de 3 horas en la mañana o en la tarde (según su horario) para tomar el curso de capacitación.

Se piensa que la programación, tiene que supeditarse a éste calendario para mantener un ritmo de capacitación sin interrupción.

Calcularemos la duración del curso de acuerdo a los programas. La empresa a capacitar utilizará los 3 meses restantes del año para hacer los preparativos necesarios.

C) CARACTERISTICAS DEL PERSONAL A CAPACITAR:

El programa de capacitación se inclinará a aquel personal con experiencia en su trabajo. Por lo que están acostumbrados a realizarlo directamente, ha hacer lo que se les indica pero les faltan hábitos intelectuales y conocimientos administrativos.

D) LOS TIPOS DE APRENDIZAJE PREDOMINANTE:

De la confrontación del análisis de las funciones de los jefes de cocina y comedor; hemos obtenido los objetivos concretos que se han de lograr. Examinando éstos objetivos podemos ver que se pueden agrupar en adquisición de conocimientos teóricos, con la correspondiente habilidad de poderlos aplicar y, la formación o desarrollo de destrezas, cualidades de carácter, actitudes y habilidades relacionadas con el hacer. En resumen: Saber, pensar, hacer.

Por tanto, el sistema de aprendizaje comprende teoría. En el capítulo III, estudiamos detenidamente las condiciones en que ha de efectuarse cada uno. Cada tipo requiere tiempo, ejercicio y guía, -- aunque han de adquirirse en distintas formas.

Se puede observar también -en los objetivos- que el porcentaje más alto, corresponde a la "capacidad de hacer" o "al poder hacer", que por otro lado requiere mayor ejercitación, para dominarlo. Considerando que las personas a capacitar ya dominan la técnica en su trabajo, el programa de capacitación es eminentemente teórico.

III.- ORGANIZACION DEL CURSO:

Tomando en cuenta las experiencias referidas anteriormente, y los factores ya analizados, hemos elegido el sistema que a nuestro juicio nos ha parecido el más acertado. Analizaremos las principales características:

- A) Clases Teóricas
- B) Lugar
- C) Grupo

A) Clases Teóricas:

Tomando en cuenta la necesidad que hay de reflexión, razonamiento y ejercitación, hemos visto conveniente que lo que se apren-

da durante el curso se vaya poniendo al mismo tiempo en la práctica de su trabajo profesional para desarrollar habilidades como jefe de cocina o comedor.

Se darán 17 semanas de clases teóricas de tres horas diarias- con dos de exámenes finales, en un cuatrimestre.

Durante la semana de clases, los aprendices sólo se dedicarán a - estudiar, asistir a clases, reflexionar elaborando las fichas de cada materia y, a actividades recreativas. Se les da material suficiente para trabajar u observar durante su trabajo profesional.

B.- Lugar:

Las clases se procurarán dar en salones que la misma compañía- (donde se dé el curso de capacitación) nos proporcione con el fin de facilitar el movimiento del personal a capacitar, aprovechar el tiempo y la utilización de los recursos materiales.

C.- Grupo:

El número dependerá de la amplitud del lugar, del personal docente y de la preparación práctica que tenga el personal a capacitar, procurando que no exceda de 25 personas con el fin de lograr una mayor eficiencia personal.

IV) PROGRAMACIÓN DEL CURSO:

A.- DURACION:

El curso será de 36 semanas (dividiendo en 18 semanas cada periodo), teniendo una evaluación mensual cada cuarta semana y una final - en las 2 últimas.

B.- HORARIOS:

El hecho de tener la sede de estudios en la misma compañía, -- ayuda a los alumnos a vivir mejor el horario. Se darán tres clases -

teóricas (de 45 minutos cada una) seguidas, según las posibilidades del personal a capacitar (ya sean por la mañana o en la tarde).

V) RECURSOS HUMANOS:

Se propone que el curso funcione como una actividad más dentro de la compañía, con el fin de facilitar la coordinación de las actividades así como la utilización de los recursos materiales.

Trataremos al personal que de alguna manera interviene en el curso; especificando cuales son las características que debe cubrir, cuál será su autoridad y dependencia, y que funciones se le han asignado.

Para poder definir con claridad los recursos humanos que necesitamos, es necesario hacer la diferencia entre docencia y práctica:

Docencia: nos referimos a toda actividad realizada dentro o -- fuera del aula, sin abarcar zona de trabajo (clases, visitas, etc.). Esta es la parte que más nos interesa.

Práctica: Son todas las actividades realizadas en el área y -- conferencistas.

1.- PROFESORES:

Características:

Deberán ser personas con los conocimientos necesarios para la materia a impartir, gran ilusión y empeño en formar y llevar a cabo la organización del sistema y la metodología propuesta. Por tratarse de formar a personal técnico, deberá tener cualidades tales como: -- paciencia, claridad para expresarse y dar confianza.

Autoridad y Dependencia:

Tendrá autoridad sobre el grupo en cuanto a su materia, durante las horas de clase. Dependerá directamente de la persona encargada del curso, de la Dirección de la compañía.

Con la directora del servicio de alimentos, podrá relacionarse cuando lo vea conveniente, para explicar algún ejercicio o actividad a realizar. Sin embargo convendrá que la mayoría de estos trámites los haga por escrito, con el fin de que todos estos avisos o sugerencias, sirvan más adelante para la replanación del sistema.

Funciones:

- Imparte las clases que se le asignen, siguiendo la metodología propuesta para éstas.
- Deberá desarrollar el contenido del programa, así como las fichas base y complementarias de los mismos.
- Elabora la ficha de realización de actividades.

2.- CONFERENCISTAS:

Características:

A éstos, se les exigirá tan solo un dominio en el tema que vayan a tratar, interés por transmitir sus conocimientos, y todos aquellos requisitos que la compañía tenga establecidos.

VI.- RECURSOS MATERIALES:

Al igual que en los recursos humanos, para poderlos definir -- con claridad es necesario entender la diferencia entre docencia y -- práctica.

Por lo que los recursos materiales en la docencia (que es la parte que nos interesa) son los siguientes:

1.- SEDE:

Se propone que la sede se localice en México, principalmente - en el D. F. ya que éste programa se adecúa a las costumbres de éste país.

Como las clases se llevarán a cabo en cursos de 16 semanas consecutivas, con horarios por la mañana o por la tarde, podrá acondi--

cionarse un salón para ser utilizado.

2.- AULA:

Condiciones: que se pueda utilizar para dar clases y acondicionar para trabajar en equipo, con buena iluminación y ventilación.

Equipo: Pizarrón, escritorio para el profesor y silla, mesabancos para los alumnos, si en esta misma aula se vá a trabajar en equipos porque así lo permiten sus dimensiones, deberá tener por lo menos tres mesas pequeñas con sus respectivas sillas (se calcula un grupo aproximado de 25 personas).

Si el aula no puede ser así acondicionada, el lugar que se destine para trabajo en equipo deberá tener; cuatro mesas para -- seis personas con sus respectivas sillas, una mesa pequeña para el moderador con su silla, y pizarrón.

3.- LABORATORIO:

Se utilizará el Laboratorio de Alimentos para las clases de -- Arte Culinario (demostraciones). El laboratorio de química para algunas prácticas de bases científicas de los Alimentos y -- para las clases de Comedor que requiera de práctica, se utilizará el Comedor de la compañía. Las Características y el equipo, esperamos y se encuentren en cada compañía.

VII.- ACTIVIDADES:

- 1.- Clases y Conferencias.
- 2.- Práctica en el Area de su Trabajo Profesional.
- 3.- Visitas.
- 4.- Actividades Culturales.

1.- CLASES Y CONFERENCIAS:

Tendrán lugar en el salón de clases, o en el salón que nos proporcione cada Institución a Capacitar.

En las clases que se impartan, deberán seguirse la metodología y el sistema establecidos para ellas y transmitir al personal a capacitar los conocimientos que el programa contiene.

Las conferencias se impartirán cuando el programa así lo indique y siempre dentro de la semana de clases.

2.- PRACTICAS EN EL AREA DE SU TRABAJO PROFESIONAL:

Dentro de nuestro sistema, tiene mucha importancia, ya que es ahí, en el área de trabajo profesional, donde queremos que los alumnos aprendan a aplicar los conocimientos adquiridos y se pueda evaluar el cambio que ha habido.

3.- VISITAS:

Como medios auxiliares para las clases teóricas son una gran ayuda. Estas se realizarán cuando lo marque el programa, o cuando algún profesor en la realización de su programa lo vea así conveniente, para reforzar algún conocimiento o llevar al grupo por medio de la observación, a una nueva experiencia. Siempre se harán durante la semana en que se imparten clases.

4.- ACTIVIDADES CULTURALES:

Estas actividades complementarias ayudan al desarrollo de la expresión, creatividad y sociabilidad. Amplían los conocimientos. En estas actividades se puede también evaluar el comportamiento y el aprendizaje de actitudes por medio de la observación.

I.- MATERIAS:

Después de haber desglosado los objetivos del curso con relación a las funciones del jefe (1); deducimos también, con relación a éstas funciones, las materias que tendremos que impartir con el fin de:

- a) enfocar el aprendizaje hacia la capacitación de dichas funciones.
- b) que se tenga una relación materia-función, que ayude a:
 - 1.- el profesor, al ver la relación existente entre las -- funciones del jefe y su materia.
 - 2.- el alumno, para que encuentre una aplicación directa - de la materia que cursa, con las funciones que desem-- peña.

Observando el impreso (2), podemos ver que, de las funciones del jefe se desprenden las siguientes materias:

- 1.- La persona del jefe y sus funciones.
- 2.- Relaciones Humanas.
- 3.- Administración.
- 4.- Comunicación.
- 5.- Arte Culinario.
- 6.- Comedor.
- 7.- Elaboración de Menús.
- 8.- Costos
- 9.- Didáctica.
- 10.- Bases Científicas del Servicio de Alimentos.
- 11.- Organización Científica del Trabajo.
- 12.- Seguridad.

(1) Cfr. capítulo Iv, impreso A de este trabajo.

(2) Cfr. impreso B.

FUNCIONES DEL JEFE

ESPECIFICAS DE LA ZONA

MATERIAS	FUNCIONES DEL JEFE													ESPECIFICAS DE LA ZONA													
	Organizar a su Personal	Dividir el Trabajo	Mejorar Los Métodos de Trabajo	Control de Costos	Seguridad	Sanidad	Informar	Preparar - Poner	Control de Calidad	Lograr Resultados	Mantener La Disciplina	Reuniones - Entrevistas	Pedidos a Proveedores	Hoja Control Gastos	Control Gastos Extras	Calendario Mens	Requisiciones	Cuadros - Diagramas	Programar Actividades	Programas Clases Teóricas	Standardización de Recetas	Control Despensa	Aprovechamiento de Sobrantes	Presentación	Conservación de Los Alimentos	Control Virus	Supervisar La Técnica
La persona del Jefe y sus Funciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Relaciones Humanas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Administración	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arte Culinario			x				x	x	x												x			x	x		x
Comedor			x				x	x	x															x	x		x
Elaboración de Menús								x	x							x							x				
Costos			x	x			x		x				x	x	x	x							x	x		x	
Didáctica							x				x								x	x							
Organización Científica del Trabajo	x	x	x				x	x	x		x							x									
Bases Científicas de los Alimentos						x	x		x														x	x	x		x
Seguridad					x		x		x																		x
Decoración								x	x															x			x
Formación							x		x																		

13.- Decoración

14.- Formación.

Con los objetivos específicos de las materias perseguimos alcanzar los objetivos concretos del curso.

II.- CONTENIDO FORMATIVO:

Ya determinadas nuestras necesidades de capacitación, nuestros objetivos, la organización del curso, y las materias a impartir, desarrollamos el contenido del curso.

Para el desarrollo de este contenido nos basamos en:

- a) los objetivos de aprendizaje y,
- b) en las actividades que el jefe desempeñará en la zona de alimentos. (3)

A) PROGRAMAS:

Podemos definir el programa como:

"La descripción, enunciación, jerarquización, agrupamiento y secuencia de todas aquellas actividades informativas y formativas, que tienen como fin, lograr cambios de conducta en las personas, logrando los objetivos fijados".(4)

A continuación desarrollamos los temarios de las catorce materias del curso y sugerimos algunas películas que consideramos de utilidad para complementar las clases teóricas.

Anotamos también la bibliografía base que utilizamos para el desarrollo de los mismos, con el fin de que pueda ser utilizada por los profesores en el desarrollo de sus clases, ya que el profesor deberá desarrollar antes del curso los contenidos de sus clases y elaborar ficha base y complementaria.

(3) Cfr. N.1 de este capítulo e impresos "A" y "B".

(4) ARMO "Pedagogía para el adiestramiento" op. cit, pág. 23

Conviene tomar en cuenta que el programa no es más que una --
guía, en la cuál el profesor deberá distinguir los conocimientos --
esenciales e indispensables de los que son sólo convenientes y ac-
cesorios. Con el fin de que si en algún momento, (por el sistema -
que llevaremos) se alargara algún tema, el programa esté coordina-
do de tal manera, que se pueda suprimir alguna parte sin correr el
riesgo de comprometer toda su estructura -lo que se persigue es --
proporcionar conocimientos básicos y desarrollar habilidades y ac-
titudes- (5)

Hemos fijado un número de horas aproximado, basándonos en:

- 1.- El contenido del programa.
- 2.- Importancia de la materia en el curso.
- 3.- El método y técnicas que se emplearán.
- 4.- Las características del personal a capacitar.

(5) Cfr. Pelliteri op. cit., pág. 32.

1)

CURSO: Para la formación de Jefes en el área de Alimentos.

MATERIA: La persona del Jefe y sus funciones.

HORAS: 35

OBJETIVO: Proporcionar un conocimiento completo de las funciones que le competen a la persona del jefe así como de la importancia de su misión.

Temario:

I.- Quién es jefe, misión específica: dirigir, lugar que ocupa dentro de la Institución - Importancia: cadena que une a los subordinados con la dirección y viceversa. Autoridad y Dependencia. - Responsabilidad: hacer hacer, lograr resultados.

II.- Arte de guiar a los hombres; elementos de la guía de hombres: vocación, carácter, competencia en el trabajo, buen juicio -- energía. Características del buen jefe: comunicación adecuada, consistencia en el trato, sinceridad, respeto a los demás, humildad, - organizador eficaz, etc.

III.- Tareas específicas del jefe en el Área de Alimentos. Análisis de Puesto (cocina-comedor) cómo llevarlo a cabo.

IV.- Organización del tiempo de trabajo de un jefe; en qué emplea su tiempo: personas, actividades, juntas trabajo, etc.

V.- Cómo trabajar eficazmente con otros; su personal, importancia como ayuda para lograr sus objetivos, relaciones con proveedores, otros jefes, otras personas.

VI.- El jefe y la seguridad, la sanidad, mejoramiento de los métodos, la supervisión, la valoración y formación del personal control de calidad, control de costos, la inducción de nuevos empleados, etc.

VII.- El jefe y las funciones Administrativas: (Prever, Organizar, Dirigir y Controlar).

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas
- Películas
- Conferencias
- Controles Personales

BIBLIOGRAFIA:

Bittel R. Lester

"Lo que todo supervisor debe saber"

Editorial Mc. Graw-Hill 1977.

Cameron Smith

"Gufa para supervisores"

Editorial Trillas 1977.

Courtoise Gastón

"El Arte de Dirigir"

Editorial Atenas, S. A. 1963.

Pierre Demarne - Jacques Ferrás

"Manual del Mando Intermedio"

Editorial Deusto 1969.

PELICULAS:

Un buen principio (inducción)
Disciplina un tema de juicio
El ojo del Supervisor
Que tan buena es una persona

10 min. clave	G	7561	ARMO
10	CH	75132	
10	CH	74102	
21	M	75161	

2)

CURSO: Para la Formación de Jefes de el Area de Alimentos:

MATERIA: Relaciones Humanas.

HORAS: 35

OBJETIVO: Desarrollar la habilidad para dirigir, tratar al personal y resolver problemas; Resaltar la importancia del Factor Humano para el logro - de los objetivos.

Temario:

I.- Factor Humano: Concepto, importancia; las diferencias -- (personalidad, procedencia, carácter, etc.) El trabajo y las personas; qué es lo que mueve a trabajar.

II.- Importancia dentro del proceso administrativo y el logro de los objetivos; en qué afecta; la colaboración.

III.- Orientación en la zona; en el trabajo; cómo comprender a los empleados y a la vez exigir; los problemas en el trabajo y la influencia del ambiente, las quejas.

IV.- Evaluación del desempeño; establecimiento de normas (los elogios, exámenes, la apreciación, etc.) Incentivos, fomento a las ideas, reconocimiento, acción disciplinaria.

V.- Formación: importancia; necesidad. La inducción, verificación de conocimientos recibidos.

VI.- El jefe y los empleados; actitudes (abierto, flexible, - saber escuchar, comprensivo, justo, etc.) relaciones con los otros jefes, relaciones con los directivos, relaciones con proveedores y otras personas de la Institución.

VII.- Las entrevistas, valor, establecimiento de metas de formación profesional. La institución, importancia, misión del jefe.

VIII.- Importancia del diálogo y la información para un ambiente cordial, para una tranquilidad de los empleados.

IX.- Actividades recreativas, las sugerencias, la participación.

X.- Las reuniones, tipos, importancia, defectos que hay - que evitar, cómo se preparan, cómo se llevan a cabo, conveniencias.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Mesas Redondas.
- Películas y audiovisuales.

BIBLIOGRAFIA:

Cameron C. Smith
"Gufa para Supervisores"
Editorial Trillas 1977.

Bittel R. Lester
"Lo que todo supervisor debe saber"
Editorial Mc. Graw-Hill 1977.

Courtoise Gaston
"El Arte de Dirigir"
Editorial Atenas, S. A. 1963

Courtoise Gaston
"¿Sabemos Mandar?"
Editorial Atenas, S. A. 1962.

Terry R. George
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S. A. 1972.

H. Paul Ecker-Vernon Oullette- John Macrae
"Manual para Supervisores"
Editorial Diana, 1971

Figors Paul

"La Administración de Personal"

Editorial Continental, S. A. 1969.

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
El ojo del Espectador	30	G 7597
Cómo manejar quejas	10	M 76227
Motivación a través del Conocimiento.	12	CH 75123
EL Olvidadizo	10	CH 76183
EL ojo del supervisor	10	CH 74102
Juzgando a la gente	23	G 76121
Trabajando con otros	13	M 76245
Buenas Costumbres de trabajo	13	M 76242
Cortesía Telefónica	14	CH 76192
El Desordenado	10	CH 76186
El exhaltado	10	CH 76177

3)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Administración

HORAS : 35

OBJETIVO: Proporcionar conocimientos sobre los elementos de la Administración y Desarrollar una habilidad en el ejercicio de cada una formando un -- criterio administrativo que le permita la óptima utilización, de todos los recursos.

Temario:

I.- Concepto, Necesidad e Importancia; elementos de la Administración; el jefe y la Administración.

II.- Función de Previsión: Concepto-visión anticipada- Importancia; objetivos: concepto, importancia, quién los establece. Factores a tomar en cuenta dentro de la previsión.

III.- Importancia de la Previsión en la función del jefe; qué debe preveer; la previsión en la zona de Alimentos.

IV.- Instrumentos que ayudan a la obtención de datos: la observación, la entrevista, la encuesta, características. Cursos Alternativos de acción: qué son, riesgo, la experiencia.

V.- Ventajas de la previsión y desventajas de la imprevisión, dentro de el área de alimentos; (mermas, gastos innecesarios, improvisaciones, etc.).

VI.- Función de Organización: concepto, importancia, principios; Organigramas: importancia, que indican, líneas de autoridad, dependencia y comunicación-clases.

VII.- Pasos a seguir - conocer los objetivos, dividir el trabajo, agrupar las actividades en unidades prácticas, definir las -- obligaciones, asignar personal, informar - en la organización de el área de alimentos.

VIII.- Las funciones y obligaciones; el Análisis de puestos; - manuales e instructivos, ventajas, elementos que lo integran, características.

IX.- La agencia de trabajo, importancia; Papelería Útil en el Servicio de Alimentos dentro de la organización y como instrumento - de control, (requisiciones al almacén y otros departamentos, cuadros de organización de personal, actividades, horarios, etc.).

X.- La Centralización y la descentralización, ventajas y desventajas; La organización como medio eficaz para el logro de los objetivos dentro del proceso administrativo.

XI.- Función de Coordinación: Concepto, importancia; relación con las otras etapas de la administración - se coordina lo que realmente existe - adecuación de personal, funciones, elementos administrativos; importancia de la introducción adecuada.

XII.- Coordinación de esfuerzos y labores; instrucciones claras; función multiforme; análisis de los procesos; realización, programación.

XIII.- Creación de sistemas de trabajo como resultado de la coordinación de los elementos humanos y materiales; acción preventiva no correctiva. (calendario de servicios, factores a tomar en cuenta, -- elaboración de pedidos a proveedores).

XIV.- Coordinación de otras actividades; con los directores, - con otros jefes, con los subordinados.

XV.- Función de Dirección: Concepto, importancia, la dirección en el proceso administrativo; tipos de dirección; lugar y tiempo.

XVI.- La Autoridad; definición, tipos de autoridad (formal, operativa, técnica, personal) la autoridad y el jefe.

XVII.- El mando -determinar lo que debe hacerse- establecer cómo debe hacerse -vigilar que se haga- formas de mando (órdenes, instrucciones). El arte de mandar: sentido de la responsabilidad, iniciativa, saber convencer, coordinar, comunicar las órdenes, -- espíritu de justicia, sentido de equidad, disciplina, dar buen -- ejemplo, fé en la misión, dominio de sí, espíritu de justicia, firmeza, servir.

XVIII.- Toma de decisiones: cómo tomar decisiones, los problemas, análisis de los hechos, la aplicación, relación con la autoridad y responsabilidad del cargo que ocupa el jefe; decisiones que puede tomar en el área de alimentos.

XIX.- La delegación: concepto -hacer a través de otros- importancia, beneficios; especies (general, concreta, temporal o limitada, lineal, funcional staff, individual o colectiva, delegable o indelegable) reglas.

XX.- Comunicación; importancia, tipos.

XXI.- Supervisión: concepto, importancia; (vigilar, eslabón, transmisor) características de la buena supervisión.

XXII.- La persona en el trabajo; dirección de la mano de obra análisis y valoración del trabajo; instrucciones, seguridad, sanidad.

XXIII.- Función de Control: Concepto, importancia; el principio de excepciones, su proceso y reglas. El jefe y el control.

XXIV.- Qué puede controlarse (personal, cantidad, calidad, uso del tiempo, costos, etc.) proceso del control (medición - comparación - corrección).

XXV.- Finalidad del control (proporcionar información - facilitar pronósticos- acción correctiva). El control como autoridad,-- como evaluación de resultados, como disminución de riesgos.

XXVI.- Los sistemas: informes, gráficas; cómo se elaboran, -- elementos que intervienen; que se puede medir, características (los mínimos posibles, fáciles de llenar, claros para las personas que los van a llenar, que den la información exacta que se necesita).

XXVII.- EL control y el elemento humano; desarrollo del interés.

XXVIII.- El control automático y el control de resultados. El presupuesto, importancia, su colaboración con el director de Alimentos y bebidas.

XXIX.- La papelería del Servicio como instrumento de control.- (requisiciones, estudio de sistemas para un ahorro de tiempo, etc.).

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Conferencias.
- Películas.
- Visitas.

BIBLIOGRAFIA:

Terry R. George

"Principios de Administración"

Editorial Continental, S. A. 1972

Reyes Ponce Agustín

"Administración de Empresas teoría y práctica primera y segunda parte".

Editorial Limusa 1977.

Bittel R. Lester

"Lo que todo supervisor debe saber"

Editorial Mc. Graw Hill 1977.

Cameron C. Smith
"Gufa para supervisores"
Editorial Atenas, S. A. 1963.

Courtoise Gaston
"¿Sabemos Mandar?"
Editorial Atenas, S. A. 1962

Pierre Demarne - Jacques Ferrás
"Manual de Mando Intermedio"
Editorial Deusto 1969.

Guzmán Valdivia Isaac
"Problemas de la Administración de Empresas"
Editorial Limusa 1976.

H. Paul Ecker- Vernon Oullette-John Macrae
"Manual para Supervisores"
Editorial Diana 1971.

Reyes Ponce Agustín
"El análisis de puestos"
Editorial Limusa 1977.

Niebel W. Benjamín
"Ingeniería Industrial" estudio de tiempos y movimientos
Representaciones y Servicios de Ingeniería 1970.

PELICULAS:

"Delegue no abdique" 12 min. CH 76189 ARMO

Nota: También pueden ser de utilidad las películas sugeridas en los programas de Relaciones Humanas, Seguridad, Comunicación, Funciones del Jefe y Organización científica del trabajo.

4)

CURSO: Para la formación de Jefes en el área de Alimentos.

MATERIA: Comunicación.

HORAS: 34

OBJETIVO: Hacer ver la importancia de la comunicación en la tarea del jefe; Desarrollar habilidad de expresión; que conozca los medios de comunicación y las barreras con las que puede encontrarse.

Temario:

I.- Comunicación: definición, importancia; sus elementos (fuente de la comunicación; receptor; canales de comunicación; contenido; la respuesta; el ambiente).

II.- Clases: por razón de los canales -formal e informal- por -- razón del receptor -individual o genérica- por la respuesta que se -- espera -imperativa, exhortativa o informativa- por su forma -oral, escrita o gráfica- por su sentido -vertical y horizontal.

III.- La comunicación vertical descendente -órdenes, instrucciones, información, juntas y reuniones- Comunicación vertical ascendente -quejas, sugerencias, reportes, consultas, informes- Comunicación lateral al -reuniones, mesas redondas, juntas, asesorías, consejo- características de cada una.

IV.- Pasos a seguir para una buena comunicación; importancia de la comunicación eficaz; como afecta al servicio; lo que debe ser comunicado; lo que quiere saber el empleado; lo que necesita saber; lo que es necesario saber sobre la Institución; lo que cada uno está dispuesto a hablar.

V.- Las Barreras de la Comunicación: materiales (ruido, distancia, etc.) personales (actitudes, ideas, prejuicios, creencias, etc.) otras (frases poco claras, malas elecciones de palabras, etc.).

VI.- Medios para una buena comunicación (saber escuchar, atención, comprensión, velocidad, concentración, participación, hacer -- preguntas, preparación, saber hablar -pensar antes, no contradecirse, etc.) Mantener los canales de comunicación abiertos, cuidando el significado, la claridad, que se exprese lo que se quiere expresar.

VII.- Forma de llevar una conversación, saber escuchar, saber -- concluir; como expresarse ante los demás -conferencias, mesas redondas, guión a seguir.

VIII.- Importancia de la comunicación escrita como buen instrumento para la Administración; clases; utilidad, como se elabora (cartas, memorandums, manuales, sugerencias, fichas, etc.)

IX.- Cómo elegir la comunicación más eficaz para el tipo de información que se quiere transmitir.

X.- Enseñar a los empleados a comunicarse; hacer ver la importancia de la comunicación para el logro de objetivos y una eficacia-- en su labor.

XI.- Saber leer, clasificar, atención crítica; cómo aprender a leer rápidamente, la escritura y redacción, características: (cuidadosa, concisa, correcta y completa).

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Mesas Redondas.
- Películas.
- Clases con ejercicio de actividades.

BIBLIOGRAFIA:

Pierre Demarne-Jacques Ferrás
"Manual de mando Intermedio"
Editorial Deusto 1969.

H. Paul Ecker-Vernon Oullette- John Macrae
"Manual para supervisores"
Editorial Diana, 1971.

Terry R. George
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S. A. 1972.

Cámeron C. Smith
"Gufa para supervisores"
Editorial Trillas 1977.

Bittel R. Lester
"Lo que todo supervisor debe saber"
Editorial Mc. Graw-Hill 1977.

Guzmán Valdivia Isaac
"Problemas de la Administración de Empresas"
Editorial Limusa 1967.

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
"Una medida de entendimiento"	28	G 76103
"Como evitar que se rompa la comunicación"	25	G 7570
"Una conferencia nada mas eso me faltaba"	30	G 731

5)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Arte Culinario

HORAS: 34

OBJETIVO: Formación en la Gastronomía básica y criterios de calidad. Las técnicas básicas. Desarrollo del buen gusto y del paladar; habilidad para elaborar nuevas recetas.

Temario:

I.- Visión completa del Servicio -administrativa y nutricional, teoría del Servicio de Alimentos; que abarca, objetivos, local, equipo, utensilios, costo personal.

II.- Gastronomía; Historia; Los Gourmet; terminología; bases -- (fondos de cocina).

III.- Procesación de los Alimentos; sabor de los alimentos, valores nutritivos, aspecto, color, textura, forma, temperatura.

IV.- Control de Calidad. El sabor, textura, temperatura, aspecto de los alimentos, presentación.

V.- El menú; importancia.

VI.- Entremeses Hors d'oeuvres, variedad, preparación, Servicio

- Sopas, consomes, cremas velutés y potajes; características, -- preparación y servicio.

- Huevos, características, preparación y servicio.

- Pescados y mariscos, diferencias, características, preparación y Servicio.

- Volatería, variedad, características, preparación y Servicio.

- Carne, caza características, preparación, Servicio.
- Repostería: bases, cremas, masas, pastas, gelatina y Mousses.

VII.- Los quesos.

VIII.- Cocina Internacional.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Conferencias.
- Prácticas de Laboratorio.

BIBLIOGRAFIA:

Schranelli Harry
"Historia de la Gastronomía"
Ediciones Destino S. L.
Barcelona 1952

Brillat Savarin
"La fisiología del Gusto"

6)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Comedor.

HORAS: 34

OBJETIVO: Proporcionar conocimientos claros sobre Estilos de Servicios, vinos, sus distinciones y Servicios. Desarrollar criterios de calidad en el Servicio. Reforzar las técnicas de Servicio. Desarrollar habilidad para la elaboración de Bebidas y Aperitivos.

Temario:

I.- Visión completa del Servicio -administración y nutricional, Servicio de los Alimentos; relaciones cocina-comedor. El ofice y el-comedor.

II.- Condiciones y Características del Servicio de Comedor; diferentes tipos de Servicio (Gueridón, francés, ruso, americano, inglés) características. Clases de Servicio de mesa buffet.

III.- Los vinos, origen, Servicio (ocasión, lugar) vinos de mesa; división general, características; cómo elegir el vino a servir, elementos a tomar en cuenta.

IV.- El bar, equipo, cocktaileria, principios fundamentales, -- clasificación básica, recetario.

V.- Los Aperitivos, Importancia; Servicio.

VI.- El Servicio, local mantelería, vajilla, las flores, la doncella. El menú, equipo a utilizar, mesa de repuesto, colocación adecuada.

VII.- La doncella, uniforme, características.

VIII.- Relaciones con otros departamentos.

IX.- Montaje de mesas; charoleo.

X.- Reforzar sus conocimientos técnicos (cuidado de vajillas, cristalería, cuchillería, blanco, cuidado de la plata).

XI.- Los quesos, su elaboración, servicio y presentación:

- Las frutas, presentación.
- Los aperitivos, entremeses fríos, presentaciones.
- Las bebidas, preparación, presentación, presentación frías y calientes.
- Ensaladas, aderezos, acompañamientos.
- Servicios especiales, té, merienda, etc.
- Flameados, preparación, presentación.
- Postres, decorado de pasteles, etc.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Controles Personales.
- Visitas

BIBLIOGRAFIA:

Maitre D'Hotel
"Jefe de Comedor"
Centro de Cultura por Correspondencia
San Sebastián, España 1964.

7)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Elaboración de Menús.

HORAS: 34

OBJETIVO: Reforzar los conocimientos nutricionales, capacitándoles para elaborar menús a partir del menúa patrón. Conocimientos sobre las dietas básicas.

Temario:

I.- Aspectos de la planeación de menús; factores a tomar en -- cuenta (clima, costumbres, época del año, personas-edad, sexo, actividad, alimentos disponibles, aspecto nutricional, gastronómico, económico, administrativo y técnico).

II.- Proceso para la planeación del menú -clasificación de los alimentos, grupos básicos de la alimentación, leche y derivados, carnes y huevos, vegetales verdes y amarillos, otras frutas y verduras, cereales, leguminosas, harinas y pastas, aceites, grasas y azúcares.

III.- El menú patrón; qué es, su utilidad, quién lo elabora.

IV.- Estandarización de recetas; utilidad; procedimientos para probar una receta en gran escala.

V.- Principios para la planeación de menús; edad, sexo; ocupación del comensal, clima y temporada, sabor y apariencia de los alimentos, variedad, temperatura, equipo, color, coacción.

VI.- La forma para la planeación de menú, procedimiento para la planeación de menús -selección del platillo fuerte, primer plato, --

guarnición, pan, postre, complementos del menú y desayuno. El menú cíclico, ventajas.

VII.- Gufas para evaluar el menú.

VIII.- Qué son las dietas; principales tipos de dietas y sus características (blanda, reducción, etc.).

IX.- Elementos nutricionales.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Controles Personales.

BIBLIOGRAFIA:

West, Wood, And Harger
"Food Service in Institutions"
New York John & Sons, Inc. 1966.

Chávez Adolfo Dr.
"Manual de nutrición básica" -División de la Nutrición.
Instituto Nacional de Nutrición.
México 1964.

Lewer E.
"Cocina para Profesionales"
Ed. paraninfo
Madrid 1970.

8)

CURSO: Para la formación de Jefes en el área de alimentos.

MATERIA: Costos.

HORAS: 35

OBJETIVO: Lograr que adquiriera un sentido administrativo económico, desarrollar el interés por el buen uso y duración de los recursos con que cuenta, proporcionar conocimientos y desarrollar la habilidad para hacer buenas compras y elaborar informes.

Temario:

I.- Concepto, necesidad, importancia. El jefe y los costos; el control y los costos.

II.- El precio; costos directos e indirectos; como afecta el precio en los diferentes procesos del Servicio de Alimentos. (pedido-consumo) las mermas.

III.- Nociones de contabilidad, qué son los gastos y los ingresos como afectan a la Institución.

IV.- Las requisiciones, importancia, datos que debe tener; utilidad, controles de Almacenes, los stocks.

V.- La Compra; Importancia, sobre qué bases se hace; las cotizaciones qué son, importancia, ventajas. Características de cada uno de los productos; calidad, cómo se conoce (verduras, frutas, lácteos, otros). Cómo debe colocarse cuando se compra-cuidados que hay que tener- (colocación según peso, consistencia, duración, espacio, empaque etc.). Agenda de proveedores.

VI.- El recibo de mercancía; cómo se coteja; Almacenamiento, tipo de almacén, lugar de almacenaje para cada producto, tiempo en el que se tiene que almacenar (mermas).

VII.- Las mermas; utilización de los sobrantes (ingenio y sentido económico). Como afecta la procesación de los alimentos en cuanto al costo de alimento. El servicio, porcionaje.

VIII.- Control de gastos de alimento por persona; elementos que lo integran; importancia, utilidad, cómo se elabora.

IX.- La vida del equipo, utensilios y productos, cuidado que debe tenerse; cómo afecta al presupuesto. Las fichas de arreglo.

X.- Los inventarios, importancia, ventajas, cómo se controla.

XI.- Los presupuestos; factores que lo integran; utilidad. El jefe y los presupuestos (ayuda al Director de Alimentos y Bebidas). Control del presupuesto de gastos; renglones que afectan al servicio de Alimentos (comestibles, limpieza, equipo y utensilios de cocina, vajilla, jabones lavaplatos, mantelería, sueldos, reposición maquinaria y equipo, otros).

XII.- Importancia de formar al personal el sentido económico.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Clases con Ejercicios.
- Controles Personales.

BIBLIOGRAFIA:

Terry George
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S. A. 1972.

Pierre Demarne-Jacques Ferrás
"Manual del mando Intermedio"
Editorial Deusto, 1969.

Bittel R. Lester
"Lo que todo supervisor debe saber"
Editorial Mc. Graw-Hill 1977.

9)

CURSO: Para la formación de jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Didáctica

HORAS: 34

OBJETIVO: Crear una conciencia de su misión formadora. Proporcionar conocimientos y desarrollar la habilidad para formar a su personal, ser un verdadero instructor.

Temario:

I.- Función del jefe enseñar; ser instructor; Responsable de la formación y desarrollo de su personal.

II.- Qué aspecto tiene qué formar (Habilidades Técnicas, conocimiento sobre las actividades que van realizando) la enseñanza en el área de trabajo. Sistema; enseñar -dejar hacer- corregir -dejar hacer- evaluar.

III.- Las reuniones de zonas -cómo prepararlas, factores a tomar en cuenta para despertar interés.

IV.- Cuando aprenden las personas, la motivación, factores a tomar en cuenta.

V.- Las clases, conveniencia, periodicidad, factores a tomar en cuenta, material didáctico auxiliar.

VI.- Cómo diagnosticar necesidades de entrenamiento; cómo seleccionar el material auxiliar y los métodos y técnicas adecuadas.

VII.- El ambiente principal educador: La persona del jefe en el ambiente; el orden, la comunicación, la actuación, etc.

VIII.- Importancia de los manuales e instructivos para la enseñanza, crear hábitos de orden, higiene, seguridad.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Películas.
- Mesas Redondas.

BIBLIOGRAFIA:

Mattos A. Luis

"Compendio de didáctica general"

Editorial Kapeluz

Buenos Aires 1960.

H. Paul Ecker-Vernon Oulette-John Macrae

"Manual de Supervisores" Cap. VI y VII

Editorial Diana 4a. Edición.

México, 1976.

Pierre Demarne-Jacques Ferrás

"Manual de Mando Intermedio"

Editorial Deusto Bilbao 1969.

I. Guzmán Valdivia

"Problemas de la Administración de Empresas" Cap. V

México 1976.

Cameron C. Smith

"Gufa para Supervisores"

Editorial Trillas

México 1977.

UNAM

"Manual de didáctica general"

Asociación Nacional de Universidades e Intitutos de enseñanza superior.

México 1972.

Bittel Lester

"Lo que todo supervisor debe saber"

Editorial Mc-Graw Hill 3a. edición

México 1977.

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
Ayudas visuales en plasticas	18	M-75200
Carteles	15	M-75164
Tableros para demostración y exhibición	15	M-75155
Actitudes del Instructor	15	CH-74114

10)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Bases Científicas del Servicio de Alimentos.

HORAS: 34

OBJETIVO: Hacer ver la importancia de la sanidad e Higiene en el Servicio; proporcionarles conocimientos sobre las causas de la contaminación de los alimentos, enfermedades que se pueden producir; métodos de conservación de alimentos.

Temario:

I.- Importancia de la Sanidad e Higiene en el Area de Alimentos; la función del Jefe; enseñar a sus empleados.

II.- Los microorganismos importantes en la microbiología de los alimentos (mohos, levaduras y hongos afines, bacterias).

III.- Contaminación de los alimentos a partir de: vegetales, animales, suelo, agua y durante la manipulación de ellos.

IV.- Contaminación, conservación y alteración de diferentes tipos de alimentos: cereales y derivados.
azúcares y productos derivados
Frutas y hortalizas
carnes y productos derivados
pescados y mariscos
huevos
aves
leche y productos lácteos
alimentos varios (grasas, ensaladas, etc.)
alimentos enlatados.

V.- Enfermedades de origen alimenticio: intoxicaciones, infecciones, envenenamientos, etc. Medidas preventivas.

VI.- Sanidad, control e inspección de los Alimentos.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Películas.
- Prácticas de Laboratorio.

BIBLIOGRAFIA:

W.C. Fraizar

traducido por Ma. Victoria Medarde Agustín

"Microbiología de los Alimentos"

Editorial Acribia Zaragoza España 1976.

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
"Higiene en el Comedor"	10	CH 76207
"Saneamiento ¿por qué tanto alboroto?"	10	CH 76210

11)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Organización Científica del Trabajo.

HORAS: 34

OBJETIVO: Formar un hábito de reflexión en los trabajos que se realizan, Proporcionar conocimientos para desarrollar la habilidad de elaborar diagramas, fichas, etc. Desarrollar la iniciativa y la creatividad.

Temario:

I.- El jefe en el mejoramiento de los métodos de trabajo. Responsabilidad; Importancia.

II.- Principios -todo es susceptible de mejorarse, los empleados tienen aptitud creativa, buena comunicación.

III.- El trabajo, pasos a seguir; las labores; análisis de las labores; indentificación de los pasos; discusión de ideas; ensayo de nuevos métodos, evaluación.

IV.- La ruta crítica; estudio de tiempos y movimientos, ritmo, posturas, tiempo, etc.

V.- Elaboración de Diagramas de procesos: Conveniencia, los símbolos de operaciones; diagrama del proceso de operación de flujo, elaboración y utilización.

VI.- El muestreo; establecimiento de estándares; conocimiento de métodos (observar, investigar, leer).

VII.- El rendimiento; el esfuerzo; estudio de tiempos y movimientos. Hacer participar a los empleados.

VIII.- Las sugerencias, las iniciativas, importancia.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Películas.
- Controles Personales.

BIBLIOGRAFIA:

Bittel R. Lester

"Lo que todo supervisor debe saber"
Editorial Mc Graw-Hill 1977.

Cameron C. Smith

"Gufa para Supervisores"
Editorial Trillas 1977.

Pierre Demarne-Jacques Ferrás

"Manual de mando Intermedio"
Editorial Deusto 1969.

Guzmán Valdivia Isaac

"Problemas de la Administración de Empresas"
Editorial Limusa 1976.

H. Paul Ecker-Vernon Ouellette-John Macrae

Editorial Diana 1971.

Nebel W. Benjamín

"Ingeniería Industrial de estudio de tiempos y movimientos"
Representaciones y Servicios de Ingeniería, S. A.
México, 1970.

Terry R. George
"Principios de Administración"
Editorial Continental, S. A. 1972

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
Cómo evitar una lesión muscular	15	M 76206
Nuevo Método para levantar	10	CH 75117
El supervisor en el mejoramiento de los métodos	20	G 734
Métodos mejorados de trabajo	16	M 75197

12)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Seguridad.

HORAS: 34

OBJETIVO: Despertar el interés en el cuidado de la seguridad en la zona de trabajo haciendo notar que es función propia del jefe el cuidarla; proporcionar conocimientos que le ayuden a desarrollar el sentido de observación y su habilidad en medios de seguridad, y enseñar a vivirla.

Temario:

I.- El papel del jefe en la seguridad de la zona; función unida a la supervisión; por qué ocurren accidentes; el peligro (rutina, despreocupación, distracción, aturdimiento, vanidad, nerviosismo, falta de respeto a las consignas); acciones peligrosas; falta de entrenamiento en medios de seguridad.

II.- Seguridad en la zona de Alimentos; condiciones de trabajo - peligrosas; hábitos de trabajo peligrosos; reglamento de seguridad -- para la zona de Alimentos.

III.- Medidas de Seguridad; precauciones; factores a tomar en cuenta para el ambiente de seguridad; (condiciones de trabajo, guiar, ir a la cabeza).

IV.- Entrenar a los empleados en seguridad (al llegar un nuevo empleado, cuando tiene mucho tiempo, siempre); lo que es objeto de entrenamiento; (correcto uso de herramientas, detectar el peligro, quemaduras, forma de manejar cristalería rota, levantamientos, pisos encerados, etc.).

V.- Señalización del peligro, consignas particulares, orden y limpieza, vigilancia, formación e información, colores de seguridad, equipo de seguridad.

VI.- Primeros auxilios (heridas, consignas, hemorragias, fracturas, cortaduras, etc.) composición de un botiquín de urgencia.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Películas.

BIBLIOGRAFIA:

Perkins E. Charles

"What every Supervisor Should Know About Hotel/Motel Safety"

Reprinted from the Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly

Bittel R. Lester

"Lo que todo supervisor debe saber"

Editorial Mc-Graw-Hill 1977.

Pierre Demarne-Jacques Ferrás

"Manual del mando intermedio"

Ediciones Deusto 1969.

PELICULAS:

Nombre	Tiempo	Clave ARMO
Los accidentes no son casuales	12	CH 7442
Buscar los hechos no las faltas	10	M 7323
Cómo tener un accidente en el trabajo	8	CH 75168
Las manos	30	G 76100
No tenfa porqué suceder	13	M 74125
Prever, no lamentar	15	M 732
Color y la Industria	23	M 735
El color del peligro (montacargas)	16	M 74140
Nadie más puede hacerlo	10	CH 7312

13)

CURSO: Para la formación de jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Decoración.

HORAS: 34

OBJETIVO: Apreciación estética en el Servicio de Alimentos. Desarrollo del espíritu de observación, el cuidado en los detalles y el buen gusto. Habilidades para el cuidado y arreglo de flores.

Temario:

I.- Factores que intervienen en: color (mantelería, vajilla, -- flores) forma (vajilla, flores, platillos) calidad (perfección en el detalle, servicio que rodea al comensal, agilidad en atención).

II.- Elementos que constituyen el conjunto estilo de la decoración (muebles, cuadros, vajilla, objetos, etc.) Distribución del espacio, carácter de la actividad, platillos.

III.- Relación estética en el conjunto. (los platillos y la decoración, las flores y la ocasión etc.).

IV.- Las flores, clases, decoración, características y cuidados, cómo duran más, cuidados.

V.- Arreglos florales, ocasión, línea, altura, etc.

VI.- El arte en la cocina; los colores en los platillos, (agradable a la vista y al paladar), el colorido en el menú (entrada, primero, segundo, guarnición, postre, salsa, agua) Las presentaciones.

VII.- Eventos especiales; factores a tomar en cuenta; lograr un ambiente acogedor por lo adecuado del conjunto.

VIII.- Puntos a tomar en cuenta para evaluar los servicios y enseñar a los demás a cuidarlos.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Ejercicios Prácticos.
- Mesas Redondas.
- Visitas.

14)

CURSO: Para la formación de Jefes en el Area de Alimentos.

MATERIA: Formación.

HORAS: 34

OBJETIVO: Importancia de la formación del jefe (como persona que forma, guía y está a la cabeza).
Importancia de la labor de la Administración.

Temario:

I.- La labor de la Administración en las Instituciones de Servicios; características de una buena administración.

II.- Aspectos que hay que cuidar: los objetivos, y las políticas de las Instituciones, factor humano, calidad, servicio, etc.

III.- Servicio: Importancia; trascendencia del Servicio de Alimentos hacia: el comensal (salud, bienestar) los otros departamentos --- (diálogo, bienestar y salud de los empleados) el área de trabajo (ambiente cordial, espíritu de servicio, aprovechamiento del tiempo, disponibilidad).

IV.- Profesionalidad: capaz de promover el bien común; con una mentalidad de servicio; Actitudes ante el trabajo (lealtad, diligencia y saber terminar las cosas); Actitud científica; (disposición a la modificación, a la revisión, al examen, interés en el trabajo, voluntad de realizarlo, disposición de crítica, valoración, aprovechamiento de los recursos).

V.- Servicio de personas para personas; importancia; Trascendencia.

VI.- La misión del jefe SERVIR;

VII.- La organización y el aprovechamiento del tiempo. Características de la Empresa en la cual trabaja, medios con que cuenta.

VIII.- Necesidad de perfeccionarse, adquirir prestigio, saber hacer las cosas. Como se es un buen jefe (buen apoyo).

IX.- Corrección en el vestir, en el lenguaje y escritura, en la manera de comportarse.

METODOLOGIA:

- Clases Teóricas.
- Conferencias.

BIBLIOGRAFIA:

Courtoise G
"El arte de Dirigir"
Sociedad de Educación Atenas, S. A.
Madrid, 1966.

Pellitteri G.
"Formación Profesional" Ergodidáctica.
Ediciones Morata
Madrid 1920

B) ACTIVIDADES POR REALIZAR (+)

Anexamos un cuadro que comprende las actividades para las cuales tendrá que adquirir habilidad y materia a través de la cuál adquirirá los conocimientos, con el fin de que se tome en cuenta en el desarrollo de los programas de cada persona que imparte la materia.

En su elaboración, utilizamos las siguientes siglas.

A= Administración.

C= Costos.

Com= Comunicación.

EM= Elaboración de Menús.

D= Didáctica.

OCT= Organización Científica del Trabajo.

BC= Bases Científicas del Servicio de Alimentos.

(+) Fueron determinadas a partir de los Análisis de puestos.

(cfr. capítulo II)

ACTIVIDAD		A	C	Com	EM	D	OCT	BC
1	Control de cuentas diarios		x					
2	Control de extras en el servicio		x					
3	Control de gastos por comensal		x					
4	Control de despensa	x	x					
5	Pedidos a proveedores	x						
6	Calendario de Menús				x			
7	Requisiciones	x	x					
8	Quadros y Diagramas para organizar a su personal	x					x	
9	Informes (Rotos, Inventarios, etc.)	x	x					
10	Presupuesto (nociones, elementos que lo integran)		x					
11	Elaborar programas de clases técnicas	x				x		
12	Standarización de recetas				x			
13	Controles de calidad	x						
14	Controles que ayuden al mejoramiento de los metab.	x					x	
15	Agenda de trabajo	x						
16	Cartas, avisos, memorándum, etc.			x				
17	Dar clases, dirigir una reunión			x		x		
18	Colocar tableros con avisos, asuntos novedosos, etc.			x				
19	Colocación adecuada de productos en almacenes	x					x	x

CONCLUSIONES:

En este trabajo, hemos desarrollado la organización de un programa para formar al personal de ejecución de el área de Alimentos, como jefe de cocina o comedor.

Hemos sugerido un sistema y unos contenidos de aprendizaje para el logro del objetivo. También hemos determinado el lapso de dos cuatrimestres entre el término de su capacitación técnica y el curso. Y, en el curso propiamente dicho, una metodología.

Después de nuestro estudio concluimos que:

- a) Para la formación y desarrollo efectivo de habilidades, conocimientos y actitudes del personal de ejecución, durante su capacitación técnica, es necesario que:

Se lleve a cabo la inducción de personal en la zona de trabajo, ya que facilita la adaptación al puesto y el rendimiento es mayor.

Existe un seguimiento en su formación profesional, especialmente al término de su capacitación técnica, con el fin de que logre llegar a obtener los requisitos mínimos exigidos a todo candidato al curso.

- b) Para el logro de los objetivos de aprendizaje:

Es necesario dar a conocer al personal a capacitar los objetivos que se persiguen con el fin de que estén informados y su interés corresponda al logro de los mismos.

Que exista "un interés por formar", y una identificación con el sistema en todas las personas que forman parte del curso.

Es necesario el estudio, debido a las características del personal a capacitar (acostumbrado a ejecutar y poco a la reflexión) proporcionándole así un ambiente, que le facilite asimilar y aplicar los conocimientos recibidos.

Facilitar lugares adecuados y formativos, que reúnan las características indicadas (1) para que el personal a capacitar realicen -- las prácticas ya que así será más fácil el ejercicio de sus tareas.

Es decisiva la labor personal de el profesor, para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes, que debe adquirir la alumna.

c) Para que al término del curso, el jefe pueda ejercer su función:

Es necesario hacer una labor previa, dando a conocer los objetivos del curso, la importancia de la persona del jefe, y las funciones para las cuales se le capacitará, con el fin de despertarles actitudes positivas y lograr que deleguen en él, la autoridad y responsabilidad que le corresponden.

Preparar al personal de ejecución, tomando en cuenta que, influirá en él, determinante, la actitud del Director del Servicio.

d) Para el buen funcionamiento del sistema:

Deberá llevarse a cabo la evaluación indicada, con el fin, de tener una retroalimentación continua y constante, que ayude a tomar -- las medidas correctivas oportunas para el logro del objetivo.

Ventajas que ofrece:

- Se aprovechan las instalaciones de la compañía donde se trabaja.
- Agiliza el ritmo de la clase y evita que se pierda el interés general, al trabajar individualmente.
- Se aprovecha con intesidad el tiempo, ya que la atención se puede -- centrar durante la semana de clases en el estudio.
- Se desarrolla en el personal las habilidades y actitudes que se desean, pues se les puede colocar en situaciones que les favorezcan.

(1) Cfr. capítulo IV de éste trabajo".

-Mantiene el interés del personal, al ir aplicando los nuevos conocimientos, e ir adquiriendo nuevas habilidades, que son útiles para su actividad.

Como todo sistema puede siempre mejorarse, serían de gran valor las aportaciones de todas las personas que de alguna manera, forman parte del curso, pues como fruto de su experiencia al haber aplicado el sistema propuesto, ayudará a perfeccionar el método, a eliminar controles o técnicas que no ayuden al logro del objetivo.

BIBLIOGRAFIA:

- ARMO "Pedagogía para el adiestramiento" Talleres Gráficos del Servicio Nacional México 1975.
- BITTEL LESTER "Lo que todo Supervisor debe saber" Libros Mc Graw-Hill impreso en México 1977.
- COURTOISE G. "El arte de Dirigir" Sociedad de Educación Atenas, S. A. Madrid S. A. Madrid 1966.
- CHAVEZ ADOLFO DR. "Manual de Nutrición Básica" Instituto Nacional de Nutrición, México 1964.
- ECKER H. PAUL OULLETE VERNON MACRAE JOHN "Manual para Supervisores" - Editorial Diana, México 1a. edición 1971.
- FRAZIER W. C. tr. por Ma. Victoria Medarde Agustín "Microbiología de los Alimentos" Editorial Acribia Zaragoza España 1976.
- GARCIA HOZ VICTOR "Principios de Pedagogía Sistemática" Ediciones -- Rialp, S. A. Madrid 1966.
- GONZALEZ DIEGO "Didáctica o dirección del aprendizaje" Editorial Cultura Centroamericana, S. A. Argentina 1966.
- GUZMAN VALDIVIA I. "Problemas de la Administración de Empresas" Editorial Limusa México 1976.
- HILF. H. HUMBERT. "La ciencia del Trabajo" Editorial Rialp, S. A.-- Madrid 1963.
- KOONTS HAROLD Y O'DONNELL CYRIL "Cursos de Administración Moderna" Editorial Mc Graw Hill, Colombia 1972.
- MANTHENI DILLMAN CAROLINE Y HAROLD FRAHMLow "Como redactar Objetivos de instrucción" Editorial Trillas México 1976.

- MATTOS A. LUIS "Compendio de Didáctica General" Editorial Kapeluz
Buenos Aires 1960.
- NIEBEL W. BENJAMIN "Ingeniería Industrial" Representaciones y Servicios de Ingeniería, S. A. México 1970.
- PELLITTERI G. "Formación Profesional Ergodidáctica" Ediciones Morata
Madrid 1920.
- PIERRE DEMARNE/JACQUES FERRAS "Manual del Mando Intermedio" editorial
Deusto Bilbao 1969.
- REYES PONCE A. "Administración de Empresas Teoría y Práctica" primera parte, Editorial Limusa México 1977.
- REYES PONCE A. "Administración de Empresas Teoría y Práctica" segunda parte, Editorial Limusa México 1977.
- REYES PONCE A. "El análisis de Puestos" Editorial Limusa México 1977.
- RIEDEL J. "La formación para el trabajo en la empresa" Editorial Rialp,
S. A. Madrid-México 1965.
- SMITH C. CAMERON "Guía para supervisores" Editorial Trillas México, -
1977.
- TERRY G. R. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental México 1972.
- TITONE RENZO "Metodología Didáctica" Editorial Rialp, S. A. 3a. edición Madrid, 1968.
- UN ENSEIGNEMENT RURAL "Los Cours Postcolaires Agricoles et Mena Geres
Agricoles Publics" Cahiers De Pedagogie,
Moderna Edition Bourrelier, Paris 1957.

UNAM "Centro de Didáctica" Manual de Didáctica General Curso Introdutorio. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior 1972.

VON BLAICKEN "Manual para el Adiestramiento del Personal" Herrero - Hnos., Sucesores, S. A. México 1974.

WEST, WOOD, AND HARGER "Food Service in Institutions" New York John Wiley & Sons, Inc. 1966.

**Esta Tesis se imprimió en Abril de 1966
empleando el sistema de reproducción Foto-Offset
en los Talleres de Impresos Offsall-G, S. A.,
Av. Colonia del Valle No. 535 (Esq. Adolfo Prieto),
Tels. 523-03-33 523-21-05 México 03100 D. F.**