



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

**PROPUESTA DE PROGRAMA DE
CAPACITACIÓN PARA UNA
MICROEMPRESA DE ALIMENTOS**

TESINA

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN PEDAGOGÍA

PRESENTA:

DYANA MESULLEMET SÁNCHEZ JAIME

Asesora:

MAESTRA DIANA GUADALUPE
CARBAJOSA MARTÍNEZ



Ciudad Universitaria, CDMX, 2018



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 esta 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.

Agradecimientos

La elaboración y conclusión de este trabajo de investigación requirió un buen tiempo, no fue de la noche a la mañana.

Por eso estoy, en primer lugar, agradecida con Dios porque él me dio la sabiduría y fuerza para completarlo. Es un sueño acariciado desde que era una niña.

Asimismo, agradezco infinitamente a:

Mis padres Saúl y Eva, por sus enseñanzas; ellos, a través de su amor incondicional me mostraron la pasión por el estudio.

Mi tío Néstor, porque fue un gran ejemplo para mí a través de los años.

Mi tía Miriam, que siempre estuvo para apoyarme.

A mis abuelas Josefina y Ángela, por el gran esfuerzo que hicieron para criar a mis amados padres y ser unas guerreras.

A mi esposo Yoshio Alberto, que siempre ha estado junto a mí para animarme a seguir adelante en mis proyectos personales.

A mi querida hija Solet, por ser una fuente de inspiración y fortaleza.

A mis amigos del grupo, que me han dado la confianza de creer en mí.

A mis maestros, por dedicarse a enseñar y compartir tanta sabiduría conmigo.

A mis amigos y compañeros que han compartido mi vida académica, porque me han dejado, cada uno, grandes aprendizajes.

A la UNAM por haberme brindado una profesión. Por mi raza hablará el espíritu.

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1. Contexto actual.....	8
1.1. Neoliberalismo y trabajo.....	8
1.2. La sociedad del conocimiento.....	13
1.3. Modelo por competencias.....	15
Capítulo 2. Educación.....	18
2.1. Enculturación.....	18
2.2. Educación y aprendizaje.....	20
2.3. Educación para adultos.....	27
2.4. Andragogía.....	30
2.5. Modelos pedagógicos tradicionales.....	33
Capítulo 3. La capacitación.....	40
3.1 Definición y descripción de la capacitación.....	40
3.2. Objetivos de la capacitación.....	45
3.3. La capacitación laboral en México.....	47
3.3. Marco legal para la capacitación en México.....	49

3.4. Liderazgo y capacitación.....	54
Capítulo 4. Propuesta de un programa de capacitación.....	59
4.1. Historia de Cocina Obregón.....	59
4.2. Organigrama y perfil de puestos.....	63
4.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	66
4.4. Programa de capacitación.....	70
4.5. Carta descriptiva.....	73
Conclusiones.....	77
Bibliografía.....	80
Anexos.....	83

Introducción

Actualmente los conocimientos se adquieren a un ritmo vertiginoso; gracias a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), se encuentran al alcance de la mano. Sin embargo, quienes emprenden un negocio por primera vez, no siempre aprovechan el caudal de información que podría serles útil y, de hecho, indispensable para tener éxito.

El modelo económico conocido como neoliberalismo y su globalización han determinado una nueva dinámica en el ámbito laboral, con una particular normativa y formación para el trabajo. Se da la paradoja de que, no obstante los avances tecnológicos y acceso a la información, en el ámbito comercial, muchos individuos se deciden a emprender negocios sin preparación o guía profesional. Es el caso que analizaremos en este trabajo.

Según un estudio respaldado por el Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, 75% de los negocios cierra operaciones en el segundo año de su apertura, la causa, dicen, liquidez limitada, falta de planeación y deficiencias en la productividad.¹

Precisamente, la falta de planeación y las deficiencias en la productividad, son los temas que abordaremos. En particular, lo que se refiere a la falta de preparación de los empleados para llevar a cabo su trabajo y su repercusión en la desorganización, en un negocio de comida corrida llamado “Cocina Obregón”.

“Cocina Obregón” era un pequeño negocio familiar de comida corrida ubicado en la colonia Roma, cuyos clientes principales eran oficinistas que trabajaban en ese perímetro. Con más de seis años de servicio, carecía principalmente de orden y compromiso por parte de los empleados.

Mi empleo en ese lugar, me aportó el sustento económico para realizar mis estudios de pedagogía en la UNAM y, recíprocamente, los conocimientos adquiridos me permitieron identificar la problemática que se presentaba en el desarrollo de las actividades y advertir que las tareas se podían hacer de otra manera. Pude señalar las fallas y comunicarlas sin causar conflicto.

¹ López, Jair. *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. El Financiero, en: www.elfinanciero.com.mx, el 17/01/2016.

Eso nos condujo a plantear las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es importante la capacitación dentro de un negocio?
- ¿Cómo contribuiría a mejorar un negocio?
- ¿Es una alternativa viable para transmitir sus objetivos?

El objetivo de este trabajo es diseñar un proyecto de capacitación como alternativa para la mejora organizacional, y al mismo tiempo, proponer una formación laboral para los empleados y empleadores.

Un proyecto de capacitación apoyará sustancialmente a este negocio y otros tantos, para mejorar su organización, consolidación e integración, así como el desarrollo personal de cada uno de sus empleados, con soportes teóricos pedagógicos, que hagan la diferencia entre una información sin fundamentos reales y otra basada en conocimientos didácticos.

Capítulo 1. Contexto actual

En este capítulo se describe el momento histórico que estamos viviendo: neoliberalismo y su relación con el trabajo. De igual forma se define la actividad llamada “trabajo” y la sociedad del conocimiento. Por último, se explica el modelo por competencias.

1.1. Neoliberalismo y trabajo

Los acontecimientos históricos que se viven actualmente han transformado el panorama económico y social de la vida humana, es decir, la transición del capitalismo hacia una nueva etapa denominada globalización y posteriormente el neoliberalismo.

“El año 1982 marca el inicio de una nueva etapa con la instrumentación de un nuevo modelo o paradigma llamado neoliberalismo que pondría fin a la fuerte intervención del Estado en algunas actividades económicas. En esa década arranca un ambicioso programa de desincorporación de empresas públicas, desregulación de la actividad económica, y apertura del sector financiero y en general de toda la economía”.²

Esta metamorfosis que se dio a escala global provocó que el mundo empezara a funcionar de manera diferente y con ello originó momentos de razonamiento riguroso sobre aspectos importantes para la vida en sociedad y su mejoramiento como, por ejemplo, la redefinición del trabajo, las mejores maneras de liderar un equipo de trabajo, las condiciones laborales del trabajador y la empresa; la capacitación y la educación para adultos, entre otros.

De la Garza, T. Enrique, hace una definición general del trabajo: *“en su aspecto más básico, el trabajo puede entenderse como la transformación de un objeto de trabajo como resultado de la*

² Aparicio Cabrera, Abraham. *Economía Mexicana 1910-2010: Balance de un Siglo*, UNAM, en: <http://www.economia.unam.mx/profesores/aaparicio/Econom%c3%ada.pdf> 6/abril/2010. Recuperado el 9/06/2015

*actividad humana. Esta actividad no es aislada, sino que implica cierta interacción con otros hombres; como resultado de ella el hombre mismo se transforma”.*³

El trabajo es un ambiente social donde el individuo pasa la mayor parte de su tiempo conviviendo con compañeros de labores. En él tiene la posibilidad de desarrollarse, descubrirse y transformarse, ya que adquiere habilidades y destrezas, toma decisiones, se aprende y se enseña para beneficio propio y el de los demás.

Burton R. Clark explica que en un principio el trabajo *“era un sistema portador de conocimiento, reducido a sus elementos primordiales, revela inicialmente una división del trabajo, una estructura de esfuerzos organizados en las que realizan diversas acciones los individuos y las colectividades”.*⁴

El trabajo da origen a la producción y se deriva del esfuerzo humano, se realiza para poder satisfacer ciertas necesidades que mejoren las condiciones de vida del trabajador y su familia. *“El trabajo es una actividad consciente del hombre encaminada a vencer la escasez, aumentando la cantidad de bienes disponibles para satisfacción de sus necesidades”.*⁵

Por tanto, el trabajo es un campo de desarrollo humano. En un inicio, la escuela funge como la preparación para dotar a los individuos de las capacidades que le permitan incluirse en el campo laboral de acuerdo con sus intereses, habilidades y aptitudes. En muchos de los casos tiene que

³ De la Garza Toledo, Enrique; Neffa, Julio César. *El trabajo del futuro. El futuro del trabajo: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales*. 2001, CLACSO, Buenos Aires, p.13

⁴ Clarck, R. Burton. *Conocimiento, trabajo, creencias. El sistema de educación superior*. México, Nueva imagen, Universidad futura, UAM, p.55

⁵ Astudillo Ursúa, Pedro. *Elementos de teoría económica*. Porrúa, México, 2010, p. 238

ver con la cultura en la que se desenvuelve el individuo, es decir, lo que para la sociedad es reconocido y con cierto grado de mérito.

*“El trabajo es pues un componente fundamental del entero proceso formativo. La Educación para el Trabajo busca asegurar en el futuro una progresiva toma de conciencia de su propia identidad personal y de sus propias capacidades, una progresiva conciencia crítica de las conquistas de la civilización tecnológica, una adaptación de las necesidades cognoscitivas y operativas de las personas a las exigencias de profesionalización del propio entorno sociocultural, una mejor adaptación en la vida en sociedad, un desarrollo de habilidades que faciliten la comprensión del proceso productivo en su compleja articulación con los cambios sociales”.*⁶

Por tanto, el trabajo no puede ser entendido a menos que observemos el contexto histórico donde está ubicado y a partir de esto, se puede afirmar que los cambios en la concepción del trabajo y su actual práctica son consecuencia de las ideas que conlleva el neoliberalismo.

En la medida que la sociedad ha evolucionado, el trabajo ha ido tomando diferentes concepciones. Claramente se puede ver que el trabajo, ha tenido una transformación: *“el triunfo actual de la economía neoclásica no solo implica la relegación social del trabajo frente al capital como fuente del valor, sino de la propia producción frente al mercado”*⁷.

Es decir, el trabajo toma sentido en la medida en que se comercializa un producto o servicio y la manera en que los vendedores sean hábiles para venderlo.

⁶ Polanco Borges, Yanett. *Bases teóricas para la educación para el trabajo*, en: www.servivio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a6n11/6-11-12.pdf. Rescatado el 13/02/2016

⁷ De la Garza Toledo, Enrique; Neffa, Julio César. *Op. cit.*, p.14

El mercado se entiende como el espacio donde se llevan a cabo transacciones entre compradores y vendedores de algún servicio específico. La producción es un proceso mediante el cual se obtienen materiales para cubrir necesidades que hacen más placentera la vida en sociedad. Factores correlacionados en el proceso formativo llamado trabajo.

Ante esta crisis conceptual se pueden presentar variados problemas sociales, como, por ejemplo: el desempleo se agudiza, los negocios informales crecen desmedidamente, las instituciones en defensa de los trabajadores comienzan a perecer. La contratación de los trabajadores es temporal, comienzan a desaparecer las pensiones, las antigüedades, las prestaciones, etc.

La sociedad que forma parte de la producción activa tiende a iniciar negocios informales, pequeños negocios, muchos de ellos de comida, sin ningún asesoramiento, manual o experiencia, situación que le quita al emprendedor toda seguridad de un futuro mejor, no únicamente para él, sino también para los empleados que son quienes llevan el sustento económico a sus hogares.

“En efecto, lo que ha ocurrido es que el desempleo abierto ha aumentado y el empleo encubierto se ha incrementado en forma dramática en países como los de América Latina, en donde más de la mitad de la población económicamente activa tiene ocupaciones informales que generan poco o nada de valor”.⁸

Lo que hasta ese momento era funcional, pierde su operatividad y requiere nuevas propuestas que se ajusten a las necesidades del presente. Como respuesta a cada cambio se comienza a *“reorganizar la administración empresarial. Los viejos managers desaparecen, los organigramas*

⁸ De la Garza Toledo, Enrique; Neffa, Julio César. *Op cit.*, p.99-100

*son reemplazados por grupos de trabajo que se constituyen o se desvanecen de acuerdo con las tareas que se planteen a sí mismos”.*⁹

Pensamiento, trabajo, comunicación, requieren una nueva definición y contextualización, ¿cómo deberá ser ahora?, ¿qué es lo que realmente tiene valor? El neoliberalismo por tanto *“afirma que la única posible solución al problema del desempleo es la flexibilización laboral, la total libertad en el mercado de trabajo, sin presiones sindicales ni normativas legales o intervenciones estatales”.*¹⁰

Las relaciones basadas principalmente en las economías han generado interdependencias a escala global, introduciendo una nueva forma de entender la relación entre economía, Estado y sociedad. Ante este panorama, se presentan cambios y replanteamientos en la operatividad de las empresas a escala nacional e internacional, porque los movimientos que se hacen en el mundo pasan a afectar a los acontecimientos regionales.

*“Los cambios operados en los sistemas productivos internacionales han llevado a las autoridades gubernamentales de diversos países a plantearse reformas educativas para adecuar la formación de las nuevas generaciones a las exigencias de la economía mundial. Entre los tópicos reformistas se encuentra la formación para el trabajo”*¹¹.

Es de interés mundial reconsiderar la formación para el trabajo con apoyo de las nuevas TIC y la citada sociedad del conocimiento.

⁹ *Ibíd.*, p.106

¹⁰ Lanni, Octavio. *La era del globalismo. El globalismo, Siglo XXI*, México, 1996, p.157

¹¹ Calderón, Omer. *La educación para el trabajo en un mundo cambiante. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*. Vol. VI, núm. 119 (140), 1/08/02, en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119140.htm>. Rescatado [17/06/2015](http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119140.htm)

1.2. La sociedad del conocimiento

Los cambios que se han suscitado son resultado del avance de las nuevas TIC, las cuales son parte crucial de las reformas: *“se anuncia de nuevo un nuevo mundo, el de la sociedad del conocimiento, como marco general para formar para el trabajo antes que para el empleo, para la flexibilidad antes que para la estabilidad laboral, para el trabajo en grupo antes que para la individualidad y para, entre otros cambios, el dominio de competencias básicas antes que para el aprendizaje de disciplinas científicas”*.¹²

Las acciones propuestas son producto de ideologías que rompen fronteras y responden a condiciones laborales con exigencias a escala mundial. Con apoyo de las redes de información, importa mucho preparar a las personas en cuestiones inmediatas, antes que para buscar realizar investigación científica.

Lo que destacan las empresas es el desempeño laboral en la práctica diaria, dejando en segundo término las acciones que garanticen la continuidad de un trabajo; priorizando la efectividad del proyecto que se haya solicitado. Se destaca la productividad, la calidad y el servicio: *“dicho crecimiento depende de una mayor calidad de la mano de obra, pues constituye un elemento que eleva directamente a la productividad de factor trabajo y es una condición necesaria para aprovechar las innovaciones tecnológicas aumentando de manera directa la productividad del factor capital”*.¹³

¹² Calderón, Omer. Op. cit., en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119140.htm>

¹³ Vázquez Lara, María de Jesús. *La formación de los docentes normalistas de educación primaria y su relación con las prácticas educativas que genera en el contexto de la modernización educativa*. Tesis, UNAM, 2005, p. 25 En: <file:///C:/Users/DYANAMESULLEMET/Documents/SI/TESIS/Tesis%20digitales%20-%20UNAM%20LUCERO.htm>
Rescatado el 18 de julio de 2015

Es así como el conocimiento queda en primer lugar como eje de los cambios que se presentan en el discurso de las empresas, conocimiento que es ilimitado, su acceso es para todos, no se reduce a un aula, clase, maestro, instructor o escuela. Más aún, el conocimiento cambia tan rápido que es necesario seguirse formando de manera continua, para conservar o para acceder a un trabajo: *“por eso en la sociedad de la información deberán crearse los mecanismos necesarios para que dicha formación continuada alcance a la gran cantidad de personas que presumiblemente van a necesitar nuevos conocimientos, habilidades y destrezas”*.¹⁴

La formación para el trabajo o formación continua es la respuesta a la necesidad de innovar dadas las circunstancias actuales y el momento histórico que se vive. Se requiere gente con conocimientos especializados, que se sometan a un proceso de formación continua.

Con todo esto, *“la formación profesional continua, desenvuelve en una negociación entre interlocutores sociales aparentemente exenta de conflictos. Es antes que nada para las empresas, un instrumento de competencia económica y para los individuos un instrumento de acceso y mantenimiento del empleo”*.¹⁵

El conocimiento es el protagonista principal de las reformas gestionado por las empresas para cubrir sus necesidades y resolver sus problemas, así como tratar con los retos que se van teniendo a escala global, al reconocer que ya no hay fronteras porque todos pertenecen a un mismo sistema mundial y del cual todos son partícipes. La sociedad del conocimiento entonces se sostiene *“a través de la convocatoria a mejorar la competitividad de las naciones, para la cual se*

¹⁴ García Vera, Alejandro. *Capacitación empresarial*. Tesis, UNAM, 2004, p.50, en: <http://132.248.9.195/ppt2004/0337219/index.html> Rescatado 18/ 07/2015

¹⁵ De la Garza Toledo, Enrique; Neffa, Julio César. *Op cit.*, p.111.

*concita, entre otros factores, a mejorar la calidad de la educación en general y la formación del trabajo en general”.*¹⁶

El sistema mundial y la sociedad del conocimiento están estrechamente ligadas y son la causa de la flexibilidad laboral, la andragogía, capacitación o educación continua; con el fin de preparar a los empleados de acuerdo con ciertas habilidades o competencias.

1.3. Modelo por competencias

Debido a los cambios que han tenido las empresas, así como al mundo del trabajo, se ha hecho necesario adoptar el modelo por competencias que se convierte en una estrategia para mejorar el equipo laboral y a su vez adaptarse a un entorno inestable y cambiante.

Entonces, las empresas tienen principalmente la mira en los empleados como la mayor garantía del éxito.¹⁷

Competencias laborales

La palabra competencias se define como ciertas aptitudes y actitudes que cada trabajador debe dominar, para poder aportar mayores beneficios a la empresa, es decir, son capacidades, habilidades y destrezas para realizar alguna actividad o tratar un tema.

“La utilización de la noción de competencia en el mundo de la empresa se efectúa correlativamente con la implementación de políticas de empleo orientadas a la búsqueda de flexibilidad y políticas de cambio de la organización del trabajo o de la gestión del personal,

¹⁶ Calderón, Omer. Op. cit., en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119140.htm>

¹⁷ Capacitación y desarrollo umbrales del siglo XXI. LX Congreso Iberoamericano. 1997; p. 17

*políticas que a su vez se inscriben en un contexto marcado por una contracción masiva de los empleos, cambios acelerados de las tecnologías de la producción y procesamiento de la información”.*¹⁸

Las empresas u organizaciones necesitan, dadas las demandas, centrar su atención en la formación permanente de sus empleados, en el adiestramiento y la capacitación, esto debido en gran parte a las reformas que se vienen dando producto de la intervención de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) a través de una serie de recomendaciones.

*“Donde las organizaciones y empresas deben ser protagonistas atendiendo los aspectos caracterizados por los cambios de innovación tecnológica de bienes y servicios, por lo cual este requiere de una nueva forma de organizar el trabajo, mejores condiciones para realizarlo, la transmisión y el uso productivo del conocimiento, fortaleciendo competencias para satisfacer los requerimientos generados por las expectativas de los clientes.”*¹⁹

Las competencias son un recurso de apoyo para las empresas transnacionales en el posicionamiento del mercado, es decir, que los productos o servicios sean parte importante en la vida del consumidor, y que los prefieran en lugar de otros. Estas acciones orillan a las empresas a competir en el mercado. Es una razón por la que las compañías requieren gente preparada, que desarrolle ciertas habilidades que se ejecuten inmediatamente en el área laboral, llamadas competencias laborales.

¹⁸De la Garza Toledo, Enrique; Neffa, Julio César. *Op cit.*, p.112

¹⁹ Cerecero Mora, Jorge. *Formación de equipos de alto rendimiento (EAR) como herramienta para el cambio organizacional y como motivación para la transición del trabajo basado en funciones hacia el trabajo enfocado en procesos.* Tesis, UNAM, 2011, p. 1, en: <http://132.248.9.195/ppt2004/0337219/Index.html> Rescatado 18/07/15

Las competencias laborales se relacionan con la producción, calidad y servicio de las empresas, las cuales buscan tener personal capacitado para las funciones que desempeñarán, independientemente de la profesión o nivel educativo que se tenga.

Al formar a los empleados en competencias, la educación de la fuerza de trabajo requiere que se complemente con programas de capacitación.

El modelo por competencias precisa que el trabajador no solamente adquiera conocimientos técnicos, sino que sea capaz de usarlos adecuadamente y diferenciar una serie de conocimientos pertinentes para cada caso. Además de que implica capacidades básicas para la solución de conflictos.

En este capítulo se ha contextualizado el trabajo de acuerdo con las necesidades actuales, como consecuencias del neoliberalismo, las nuevas TIC y la formación continua, así como el modelo por competencias.

Capítulo 2. Educación

Dentro de este apartado se define la educación y el aprendizaje, conceptos que dependen de la cultura e historia de cada sociedad, por lo que se puntualizará qué es enculturación. Se continuará con la descripción de educación para adultos y qué es andragogía, así como los principios básicos que la sustentan. Por último, se nombran algunos aportes teóricos.

2.1. Enculturación

La cultura es aquello que nos distingue de los animales, sus características principales son: el lenguaje, normas morales, expresiones emocionales y artísticas, instituciones sociales, **formas de trabajo** y economía; todo esto con el objeto de satisfacer ciertas necesidades básicas, materiales, emocionales o sociales.

Se nace dentro de una cultura y se participa en un proceso de aprendizaje al interior de ella durante los años de vida (**educación permanente**); existe una adaptación e imitación de los demás, y se es capaz de crear nuevas condiciones culturales y cambiar la postura que se desarrolle frente a la sociedad en la que se participa. Este proceso de aprendizaje es conocido como enculturación. *“El aprendizaje de la cultura se designa en antropología cultural con el nombre de enculturación”.*²⁰

Todo proceso formativo tiene implícito una enculturación, es decir, el aprendizaje de formas, expresiones y actividades características de una sociedad determinada, únicamente cambian de acuerdo con las ideas que se tengan del ideal de hombre al que se quiere llegar; por poner un

²⁰ Weber, Erich. *Estilos de educación*. Manual para estudiantes de pedagogía, Herder, 1976 p. 17

ejemplo, en Grecia el ideal del hombre era el justo, prudente y sabio; en Esparta el ideal de hombre era el fuerte, valeroso, sano y guerrero.

En la mente es donde comienzan las ideas sobre algo, y se marca la diferencia en las acciones que se ejecutarán. Las ideas serán afines con aquello que sea valioso para cierta sociedad o época. Esa idea determina la diferencia en la formación y educación de un individuo.

*“Si concebimos la educación como una práctica social que se realiza en contextos culturales específicos desde diferentes sistemas de actividad, el cambio educativo y su impacto en el desarrollo es relevante de investigación, tanto en la escuela, como en la familia, en el trabajo o en **instituciones no formales**”.*²¹

El trabajo es una forma de enculturación, es fundamental tomarlo en cuenta cuando se realizan acciones educativas que implican a empleados, empleadores, clientes y el entorno donde se encuentre. Si nos referimos al contexto de pequeña empresa o microempresa, *Mead sostiene que “la enculturación es un proceso a través del cual el individuo internaliza una forma de percibir y actuar en el mundo”.*²²

Por otro lado, Alfonso Siliceo Aguilar en su libro *Capacitación y desarrollo de personal*, nos dice que debemos crear en las empresas una cultura de capacitación, es decir, instituir en los trabajadores y empresarios la necesidad de educarse.²³

²¹ Vila, Ignasi. Op. cit., p.32

²² Huayhua Curse, Margarita. *¿Ya no hay indios en el Perú? Una investigación sobre el concepto de la etnicidad y la identidad social de los migrantes del sur de los Andes de Lima*. Tesis. FLACSO, Quito, 1995, p. 15, en: repositorio.flacsoandes.edu.ec Recuperado el 13/10/17

²³ Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Limusa. 6 ed. México 2001, p. 59

Para concluir, se puede destacar que a través de la enculturación nos relacionamos con el ámbito que nos rodea y socializamos, comenzamos a ser parte de algo que nos da una identidad y un sentido de pertenencia, además de que nos educa. Esto determinará nuestra forma de pensar, actuar y aprender.

La educación es el medio por el cual el ser humano transforma su entorno cultural. Para efectos de este trabajo, el empresarial.

*“La educación es por tanto, la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad”.*²⁴

2.2 Educación y aprendizaje

La educación tiene estrecha relación con la idea que se tenga de lo que debería ser un hombre, una sociedad, una comunidad, un país o como miembros integrados del mundo.

*“A la educación se le define como el proceso humano social, a través del cual se incorporan al ser humano los valores y conocimientos de una sociedad dada. También se le puede definir como el proceso social básico por el cual las personas adquieren la cultura de una sociedad” (enculturación).*²⁵

*Para Paulo Freire, la educación es reflexión y acción del hombre sobre el mundo para transformarlo y transformarse, y lograr a través de la comunicación que el hombre tenga con los otros hombres, la capacidad de ser consciente y problematizar su realidad inmediata.*²⁶

²⁴ Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Op. cit; p. 15

²⁵ *Ibíd*em; p. 16

²⁶ Paulo Freire. *Pedagogía del oprimido*, p. 32

Se entiende el concepto de educación como un proceso social constante, que no termina cuando la persona se convierte en adulto, modifica conductas y pensamientos, además de comenzar un cambio en el medio circundante. Nos referimos a lo que algunos autores llaman educación permanente y que la UNESCO ha denominado educación para la vida.

El ser humano es una persona, piensa y es capaz de cambiar a través del diálogo y la socialización. Nadie educa a nadie; sin embargo, existe un aprendizaje en sociedad para llevar a cabo una intervención, es decir, una modificación en nuestro ámbito de desarrollo a partir de una interacción, de una reflexión y de una praxis o práctica, eso es educación. Aprender y enseñar dependen del actuar de cada ser humano (adulto).

La educación no se puede quedar en el ámbito de la reflexión, sino que debe haber un cambio a nuestro alrededor; desde esa perspectiva, la educación es una práctica que nos hace libres, es decir, responsables de nuestras acciones, pensamientos y situaciones.

“La educación liberadora, problematizadora, ya no puede ser el acto de depositar, de narrar, de transferir o transmitir conocimientos y valores a los educandos, sino que es de carácter reflexivo; implica un acto permanente de descubrimiento de la realidad e implica la negación del hombre abstracto o desligado del mundo y la afirmación de la existencia de hombres conscientes en sus relaciones con el mundo”.²⁷

La educación implica un cambio de la persona y de las circunstancias en las que vive, así, un adulto empieza a experimentar no sólo cambios físicos y mentales, sino en su comportamiento, de

²⁷ Paulo Freire. *Op cit.*, pp. 84-87

acuerdo a como va madurando, forma su personalidad y carácter a la vez que es capaz de regular su propio aprendizaje. En sus manos está ejercer la capacidad de pensar, pensarse, reflexionar y cambiar su entorno.

“El eje de cualquier sistema educativo es el ser humano, pero no el ser humano robot, sino el ser humano integral, el ser humano trascendental capaz de pensarse, de transformarse y transformar el mundo en el que vive; así trazarse un proyecto de vida a la altura de su dignidad y de su destino histórico” .²⁸

Entonces, la educación es una práctica estrictamente humana, que se realiza en todos los ámbitos de la persona: emocionales, sociales, laborales y que requiere estrictamente un proceso de pensamiento y un cambio.

Graciela Hierro entiende a la educación como un proceso que dura toda la vida, desde que nacemos hasta que morimos, donde se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes con un fin ético. Este proceso nos convierte en personas (moral, libre y digna) a través de un esfuerzo educativo propio. La educación se lleva a cabo en sociedad y lleva implícito un contenido moral.²⁹

El proceso educativo nos hace personas, es permanente y necesitamos de otros para lograrlo. Tiene un contenido moral, es decir, una consciencia de aquello que se cree que es lo correcto y es regulado por otros factores sociales como el estatus social, la historia cultural (enculturación) y la región geográfica.

²⁸ Chacón, Florencio. Prólogo, en: Maya Bentancourt Arnobio. *El taller educativo*. Colombia 2007 2ed. Cooperativa editorial magisterio. p. 7.

²⁹ Hierro, Graciela. *Educación, equidad y género*. Pedagogium año 3 número 13, septiembre a octubre 2002

Artur Parcerisa define a la educación como un proceso que está constituido por dos componentes: la enseñanza y el aprendizaje. Este proceso conlleva una transformación o cambio en el ser humano y sus capacidades. *“El proceso educativo es formativo, es decir, la educación de todas las áreas del ser humano”*.³⁰

En este sentido, la educación conlleva una interacción continua entre la enseñanza y el aprendizaje, son inseparables, suponen un cambio, una acción, como lo describe Freire, de sí mismo y la realidad que lo circunda.

Paciano Feroso la define como un proceso exclusivamente humano, intencional, intercomunicativo y espiritual, en virtud del cual se realizan con mayor plenitud la instrucción, la personalización y la socialización del hombre.³¹

La mayoría de las veces la educación es una práctica intencional, es una comunicación y diálogo necesario para la socialización del hombre, la formación de su personalidad y la solución de problemas que se presentan en su entorno.

Existen muchas visiones educativas, todos tenemos una opinión personal sobre la educación y sobre esa idea es como nos movemos en el mundo, y hacemos contacto con otras personas.

Ahora entonces, definimos a la educación como un proceso permanente, humanizado, formativo, comunicativo, intencional e individual conformado por la interrelación entre la enseñanza y el

³⁰ Parcerisa, Artur. *Didáctica en la educación social. Enseñar y aprender fuera de la escuela*, p.17, en: http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=LaFRXpk1dqAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=tipos+de+educacion+formal,+informal,+no+formal&ots=MX_jBOBCYt&sig=yIeChLOPm_9HcMFHVJBxh-F8F4c#v=onepage&q=&f=false. 22/feb/10

³¹ Feroso Estébanez, Paciano. *Las relaciones familiares como factor de educación*. En pedagogía familiar, p.59.

aprendizaje. Lleva implícito un cambio en la persona y de su medio, se adquieren conocimientos, habilidades, actitudes, formas de pensar y comportamientos que el sujeto construye de acuerdo con sus experiencias que tiene a lo largo de toda su vida. Se logra a través de la problematización, conocimiento, reflexión crítica, análisis e intervención en las situaciones reales que nos rodean con el objetivo de hacer transformaciones en nuestro medio social y personal. Es una práctica social.

Uno de los ámbitos más importantes donde se aprenden cosas y por ende se enseñan es el ambiente laboral, independientemente de la satisfacción de necesidades, el trabajo es un lugar social, de aprendizaje y si no lo es, debería ser tratado como un ambiente de aprendizaje.

Aprendizaje

Cuando hablamos de educación, hablamos de aprendizaje. El aprendizaje es un proceso mental relacionado con el pensamiento y la razón que realiza un cambio en los seres humanos, que enriquece su vida y su capacidad intelectual y técnica, la cual también es necesaria para resolver muchos problemas de la vida diaria.

La adquisición de aprendizajes se da en todo ambiente de relación humana, dentro de la cultura.

“Aprendizaje significativo es el proceso a través del cual una nueva información (un nuevo conocimiento) se relaciona de manera no arbitraria y sustantiva (no literal) con la estructura

*cognitiva de la persona que aprende. En el curso del aprendizaje significativo, el significado lógico del material de aprendizaje se transforma en significado psicológico para el sujeto”.*³²

En los ambientes sociales que tienen lugar en el trabajo, los procesos de aprendizaje se dan de forma natural, al convivir con las personas aprendemos de ellas, de su forma de hacer frente a las experiencias cotidianas, a la forma de expresarse, y de organizarse; por tanto, los ambientes laborales son un lugar de aprendizaje donde los conocimientos son aprendidos no mecánicamente, sino a través de un proceso de reflexión y solución.

David Ausubel hablaba de aprendizaje significativo y decía que conocimiento nuevo se unía con conocimiento viejo para formar un nuevo conocimiento con valor para la persona. De esta manera, el individuo era transformado por el aprendizaje adquirido.

Joseph Novak retomó la teoría de aprendizaje significativo en su teoría humanista, y le agregó que este aprendizaje engrandecía al hombre. *“Novak adoptó la teoría de Ausubel y, consecuentemente, el concepto de aprendizaje significativo. Sin embargo, él dio nuevos significados a este concepto o extendió su ámbito de aplicación: en su teoría humanista de educación, el aprendizaje significativo subyace a la construcción del conocimiento humano y lo hace integrando positivamente pensamientos, sentimientos y acciones, lo que conduce al engrandecimiento personal”.*³³

³² Moreira, Marco Antonio. *Aprendizaje significativo: un concepto subyacente*. Brasil, 1997, p, 2, en: www.arnaldomartínez.net. Rescatado el 10 de noviembre de 2017

³³ Moreira, Marco Antonio. *Aprendizaje significativo: un concepto subyacente*. *Op. cit.*, p. 14

Aprendizaje situado

El aprendizaje situado se adquiere a través de la solución de problemas prácticos buscando la participación activa de la persona involucrada. Con el aprendizaje situado se logra garantizar el aprendizaje significativo.

El aprendizaje situado o experiencial “se enfoca en la construcción del conocimiento en contextos reales, en el desarrollo de las capacidades reflexivas, críticas y en el pensamiento de alto nivel, así como en la participación de las prácticas sociales auténticas de la comunidad”.³⁴

Continuando con la idea de que la enculturación forma parte de nuestra relación con la sociedad donde nos desenvolvemos, el aprendizaje situado busca la interacción humana a través de la vida diaria y sus experiencias.

El aprendizaje situado se centra en:

- Aprendizaje originado a partir de solucionar problemas prácticos.
- Analizando casos
- Proyectos
- Práctica en escenarios reales
- Aprendizaje en el servicio

³⁴ Díaz Barriga Arceo, Frida. *Cognición situada para el aprendizaje significativo*. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 5, núm. 2, 2003, p. 114, en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15550207>. Recuperado 10/04/18

- Trabajo en equipos colaborativos
- Simulaciones o ejercicios
- Aprendizajes mediados por las nuevas tecnologías³⁵

De esta manera, el aprendizaje lo defino como un proceso en el que las personas adquieren nuevos conocimientos que le permiten funcionar en sociedad y en la cultura, a través de su propia experiencia, logrando cambios mentales y físicos frente a su mundo.

Aunque la educación se refiere al proceso que dura toda la vida, direccionalremos la atención hacia la educación para adultos.

2.3. Educación para adultos

La educación ha acompañado al hombre durante toda la historia, hay veces que ha sido explícita y otras donde se ha hecho una costumbre sin tener claro el concepto, saber de qué se trata y en qué consiste. Las sociedades se han preocupado por continuar el proceso educativo durante la adultez. *“En la mayoría de las culturas se considera como adulto a toda aquella persona que tiene más de 18 años de edad”*.³⁶

El adulto es un individuo que ha alcanzado la madurez psicológica, física, social y económica capaz de tomar decisiones responsables de manera autónoma y de participar conscientemente en su entorno social.

³⁵ Díaz Barriga Arceo, Frida. *Cognición situada para el aprendizaje significativo*. Op. cit; p. 114

³⁶ Fernández Sánchez, Néstor. *Andragogía. Su ubicación en la educación continua*. UNAM, 2001, p. 2, en: <http://paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf> Rescatado el 4/04/18

La educación para adultos es un proceso que busca mejorar su persona, su familia y su país sin límite alguno. Es muy importante porque trastoca al adulto en todas las áreas de su vida. Al adquirir conocimientos, necesita llevarlos a la práctica, de esa manera será un aprendizaje que transforma.

En el libro *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*, se describe la educación para adultos de Lindeman: *“la educación para adultos es un proceso por el cual los alumnos cobran conciencia de sus experiencias más importantes. El reconocimiento de la importancia nos lleva a la evaluación. Los significados acompañan a la experiencia cuando sabemos lo que sucede y qué importancia tiene este hecho en nuestra personalidad”*.³⁷

La importancia de la educación para adultos se sitúa en la transformación del entorno que lo rodea, de sus condiciones de vida, siempre para progresar. También radica en la capacidad de reflexionar y analizar las múltiples decisiones que se tienen que tomar a diario.

La educación para adultos en general, pretende mejorar al ser humano hasta la vejez, por tanto, es un eje central para tomar en cuenta en la intervención educativa. El aprendizaje es el proceso que hace posible esa transformación.

El aprendizaje de los adultos debe incluir *“un aprendizaje activo y centrado en experiencias significativas y motivantes (auténticas), el fomento del pensamiento crítico y la toma de conciencia. Asimismo, involucra la participación en procesos en los cuales el diálogo, la discusión*

³⁷ Shepherd Knowles, Malcolm. *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. Op. cit; p.42

*grupal y la cooperación son centrales para definir y negociar la dirección de la experiencia de aprendizaje”.*³⁸

El aprendizaje es importante porque es el medio para llegar al fin y en la educación para adultos es fundamental centrarla en metas y objetivos.

La educación para adultos, dice Lindeman *“es un proceso que sirve para que los aprendices adultos cobren conciencia de sus experiencias y las evalúen”.*³⁹

Como complemento a la información, la educación para adultos ha tenido distintas denominaciones; busca su humanización y madurez para que con esas herramientas participe en su entorno de manera autónoma o autorregulada.

*“La educación de adultos es una actividad compleja que, según sus modalidades y lugares en el que se ejerce toma diversos nombres y se presenta de diversas maneras: educación popular, educación permanente, animación sociocultural, reciclajes, etc. Pero, en todas partes tiende a tomar una cierta dirección y enfoque que la sitúan en la línea democrática y de liberación humana, procurando que los individuos consigan una autonomía frente a las instituciones que regularmente le han limitado, y una maduración personal frente a la necesidad de una adaptación total al medio social (a menudo configurada por estructuras de explotación)”.*⁴⁰

Por tanto, la educación para adultos requiere sustentarse en teorías de aprendizaje. Cuando nos referimos al aprendizaje ubicamos a las personas que se espera que cambien.

³⁸ Díaz Barriga, Frida. *Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo*. Op. cit.

³⁹ Shepherd Knowles, Malcolm. *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. Op. cit; p. 43

⁴⁰ Quintana Cabanas, José María. *Investigación participativa. Educación de Adultos*. Narcea, Madrid, 1 ed. 1986; p.

2.4. Andragogía

En su origen etimológico andragogía significa la guía o conducción del hombre.

La primera vez que se ocupó la palabra andragogía fue en el año de 1833 por el profesor alemán Alexander Kapp en su libro “Las ideas educacionales de Platón”, para describir la práctica de Platón como intervención educativa con adultos⁴¹, ponderando la necesidad que tienen para continuar aprendiendo.

En este libro, Alexander Kapp propone como requisito práctico ubicar conceptualmente el aprendizaje del adulto; *plantea que “el aprendizaje no sólo tiene como fuente al profesor, sino también a la autorreflexión y a la experiencia de vida”*.⁴²

Fue en el siglo xx cuando Eugen Rosenback retomó el concepto para referirse al conjunto de elementos curriculares enfocados a la educación de adultos, que incluían las teorías de aprendizaje, el profesor y sus métodos⁴³, en un informe a la Academia de los Trabajadores de Frankfort donde expresaba su opinión.⁴⁴

En el año 1970, el docente estadounidense Malcolm Shepherd Knowles adoptó el concepto de andragogía con la premisa de que los adultos y los niños aprenden de manera diferente. El profesor Knowles define a la andragogía como *el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender*.⁴⁵

“La Andragogía ha sido descrita como una ciencia (Adam, 1970), un conjunto de supuestos (Brookfield, 1984), un método (Lindeman, 1984), una serie de lineamientos (Merriman, 1993), una filosofía (Pratt, 1993), cuerpo, campo de conocimiento, disciplina (Brandt, 1998), una teoría

⁴¹ Fernández Sánchez, Néstor. *Op. cit;* p.1

⁴² Eduardo, Fasce H. Tendencias y perspectivas. Andragogía. Revista de educación en ciencias de la Salud. Vol. 3, No. 2, 2006. Concepción Chile. p.69

⁴³ Íditem; p.1

⁴⁴ Shepherd Knowles, Malcolm. Andragogía: el aprendizaje de los adultos. Oxford. 5 ed. México. p.

⁴⁵ Eduardo, Fasce H. *Op. cit;* p. 69

(Knowles et al.,2001), como proceso de desarrollo integral del ser humano (Marrero, 2004), y un modelo educativo (UNESR, 1999a)”.⁴⁶

Hoy se considera a la andragogía como la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto.⁴⁷

Son incontables los documentos que a partir del siglo xx se han escrito sobre andragogía y que han permitido dilucidar la intervención educativa frente a los adultos.

Principios del modelo andragógico

Malcolm Shepherd Knowles propone seis principios básicos para la educación de adultos:

1. La necesidad de saber
2. El autoconcepto de los alumnos
3. El papel de las experiencias del alumno
4. Disposición para aprender
5. Orientación del aprendizaje
6. Motivación.⁴⁸

La necesidad del saber está estrechamente ligada con la disposición del adulto para recibir nuevos aprendizajes que le aporten un beneficio a su vida en general, es decir, estar dispuesto al cambio. En este punto, el facilitador o guía tiene la finalidad de ayudar al adulto a reconocer esa necesidad, sin obligarlo o reprimirlo. Es una situación de libertad que tiene que ver con crear conciencia de su situación actual.

El autoconcepto de los alumnos se trabaja desde el principio de que cada adulto debe regular y dirigir sus procesos de aprendizaje, es decir, es el adulto el que acelera o frena su propio proceso y esto cambia de acuerdo con la idea que tenga de sí mismo y de lo que crea es capaz de lograr; en este sentido el facilitador es responsable de crear ambientes de confianza para ir guiando al adulto a la autonomía. Es decir, es autodidacta.

El papel de la experiencia de los alumnos se refiere a que, para que el adulto se comprometa con aprender más sus contenidos deben tener una utilidad práctica y estar íntimamente relacionados

⁴⁶ Rosario, Caraballo Colmenares. La andragogía en la educación superior. Revista de Investigación y Postgrado. Vol.22, No. 2, 2007. Caracas Venezuela. p. 187

⁴⁷ Fernández Sánchez, Néstor. Op. cit; p.1

⁴⁸ Shepherd Knowles, Malcolm. Op. cit; p. 69-74

con su experiencia. Es aquí donde el facilitador debe escuchar al adulto para poder reconocer sus propias necesidades, deseos y aspiraciones para desde ahí poder ayudarlo a encontrarle sentido a las actividades de aprendizaje, cuidando que estas no sean aburridas, demasiado difíciles o sin operatividad.

El facilitador puede incluir en las actividades debates, discusiones, solución de problemáticas, trabajo de grupos, etc.

Es importante destacar que en la educación para adultos no puede haber ningún tipo de burla, negativa o demérito de sus aportes, ya que ellos lo llegan a ver como un abuso a su integridad.

En la disposición para aprender hablamos de aceptación de cambio, ganas de mejorar y actitudes que lo favorezcan, para ello se requiere que el facilitador utilice técnicas que induzcan ese deseo, lo cual debe tener trascendencia en el adulto (efectos reales a corto plazo); en el caso de un empleo, el adulto que tenga intenciones de aprender, debe poder mejorar sus circunstancias significativamente.

En la orientación del aprendizaje los adultos deben ser encaminados a situaciones de instrucción que tengan que ver con la solución de problemas que se les presentan día con día.

La motivación es el deseo que se tiene de poder mejorar, en la medida que va avanzando la edad.

Algunos factores de motivación:

1. Mayores ingresos
2. Mejor puesto y status
3. Superación personal
4. Independencia económica
5. Pago de deudas
6. Ayudar a otros

En conclusión, el modelo andragógico es un sistema que incluye supuestos pedagógicos enfocados al por qué aprendo, asumo responsabilidad de lo que aprendo, participación, disposición, aplicación práctica, autorregulación y motivación.⁴⁹

⁴⁹ Shepherd Knowles, Malcolm. Op. cit; p .77

Si bien es cierto, la andragogía no está reñida con la pedagogía, pues su sustento continúa siendo las teorías adaptadas al caso práctico que se quiere tratar. Por lo que a continuación se describen algunos supuestos teóricos sobre el aprendizaje.

2.4. Modelos pedagógicos tradicionales

Algunas teorías psicológicas han sido la línea de acción de las intervenciones educativas, en el libro de Malcolm Shepherd Knowles, andragogía se define como *un sistema general de ideas, coherente y sólido, acerca de un conjunto de fenómenos.*⁵⁰

Lev Vigotsky, psicólogo de origen ruso, desarrolló una teoría sociocultural, analizada y retomada profundamente por sus seguidores. *Para él, la educación es un proceso que se da en un ambiente social y cultural, además de ver al individuo como un ser social, el aprendizaje se logra a través de la convivencia e interacción con otros, yendo de la mano del proceso cognitivo del individuo. Los conocimientos son transmitidos, compartidos, regulados e interiorizados.*⁵¹

Asociarnos con individuos es una necesidad nata, toda nuestra vida se construye en grupos de personas, incluso en la edad adulta, y es la familia el primer grupo social que se conjunta con la escuela conforme los individuos se van haciendo más independientes, continúan con los ámbitos laborales y se complementan con las actividades recreativas o culturales. Se debe considerar que interactuando y conviviendo se logra hacer lo que individualmente no se alcanzaría jamás.

En la educación para adultos la teoría de Vigotsky es aplicable debido a que se aprende en grupo, en virtud de la interacción que se establece; asimismo, vamos generando procesos mentales que se van ajustando de acuerdo con nuestras nuevas experiencias. Los aprendizajes adquiridos de

⁵⁰ Shepherd Knowles, Malcolm. Op. cit; p. 13

⁵¹ Gómez, Germán. *Enclaves psicológicos*. México, Fontanamara, ed.1 1986, p. 20-21

las experiencias que se comparten en equipo, son aquellos que marcan a las personas y hacen posible la pedagogía transformadora de la que habla Paulo Freire.

Así, en la educación para adultos tiene valor el reconocer que la interacción social de los adultos favorece sus aprendizajes y garantizan su perduración. Además, impulsan al adulto a enfrentar con madurez su medio circundante. La convivencia social de los adultos fortalece su desarrollo y crecimiento personal.

*“Dado que desde una visión vigotskiana el aprendizaje implica el entendimiento e internalización de los símbolos y signos de la cultura y grupo social al que pertenece, los aprendices se apropian de las prácticas y herramientas culturales a través de miembros más experimentados”.*⁵²

Todo desarrollo está condicionado por la sociedad y la cultura, para Vigotsky es:

*“El lenguaje el que hace posible el desarrollo cognitivo. Primero se utiliza como herramienta al servicio de la comunicación interpersonal y para comprender la realidad; posteriormente al interiorizarse posibilita la comunicación intrapersonal, el pensamiento consciente y la elaboración de conceptos”.*⁵³

La habilidad de comunicarse se debe seguir fortaleciendo en la adultez y sigue el mismo proceso que el citado arriba; los adultos requieren en el proceso formativo más tiempos donde se expresen para ordenar sus ideas y pensamientos, de esta manera reforzarán su personalidad y carácter.

*“Otro importante concepto de Vigotsky es el de zona de desarrollo próximo, que se refiere a la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinada por la capacidad del niño de resolver por sí solo un problema, y el nivel de desarrollo potencial, que está determinado por la resolución de un problema con la ayuda de un adulto”.*⁵⁴

⁵² Díaz Barriga, Frida. *Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo*. Revista electrónica de investigación educativa, vol. 2, Ensenada, nov 2003, en: www.scielo.org.mx Recuperado el 10/octubre/2017

⁵³ Martínez-Otero Pérez, Valentín. *Teoría y práctica de la educación*/2 ed. Editorial CCS. 2014, p. 52

⁵⁴ Martínez-Otero Pérez, Valentín. Op. cit., p. 52

El aprendizaje obtenido favorece, a su vez, la adquisición de nuevos aprendizajes. Al retomar las ideas de Vigotsky para trabajar con los adultos, no quiere decir que tengamos que atender al adulto como un niño, simplemente se trata de que su teoría sociocultural tiene aplicación.

El paradigma cognitivo es otro parámetro de actuar pedagógico. Define a la educación como un proceso de dos partes donde el individuo participa para adquirir aprendizajes, estos son dados por el exterior y son revisados, analizados, integrados y codificados por la persona determinando la forma en que este actúa en su entorno. *“Abarca los objetivos que subrayan el hecho de recordar o reproducir algo, que supuestamente ha sido aprendido antes, así como aquellos que implican la solución de alguna tarea intelectual, para la cual el individuo debe determinar primero cuál es el problema esencial y, después, reordenar el material que ha recibido, o combinarlo con ideas, métodos o procedimientos conocidos previamente”*⁵⁵. Entonces, la educación ya no depende sólo del que enseña, sino del que aprende; son importantes la motivación y la actitud, se centra en los procesos cerebrales, como la atención y la comprensión.

En la teoría cognitivista vemos que el individuo ya es parte del aprendizaje, lo modifica y lo utiliza según su propia experiencia. *“El cognoscitivismo centra su atención en la percepción, la memoria y la concepción de conceptos, fundamentalmente en la comprensión de lo aprendido a través de la solución de problemas”*.⁵⁶

En el área laboral es importante que los individuos puedan decidir confiadamente ante los problemas que surgen a diario, a partir de su experiencia. Cabe destacar que las decisiones que el trabajador toma a través de su experiencia, muchas veces han logrado salvar vidas, como es el

⁵⁵ Bloom, Benjamín S. *Taxonomía de los objetivos de la educación. La clasificación de las metas educacionales*. 5 ed. Editorial, el ateneo, 1975, p. 182

⁵⁶ Máster. Biblioteca práctica de comunicación. Aprendizaje, p. 12

caso del avión que amerizó en el río Hudson el 15 de enero de 2009 en Nueva York, Estados Unidos, donde el piloto salvó la vida de los pasajeros y la tripulación, debido a que se orientó por su experiencia de aviador.

El constructivismo es una posición compartida por diferentes teorías psicológicas y educativas. Entre ellas se encuentran las teorías de Piaget (1952), Vygotsky (1978), Ausubel (1963), Bruner (1960), y aun cuando ninguno de ellos se denominó como constructivista, sus ideas y propuesta ilustran muy bien el pensamiento de esta corriente. Es una teoría que intenta explicar cuál es la naturaleza del conocimiento humano. Y dice que lo que aprendemos tiene un antecedente, se acomoda a un aprendizaje ya adquirido en nuestra mente, es decir, que conocimiento previo da origen a conocimiento nuevo; propone que los conocimientos adquiridos son aquellos que son significativos y útiles para el individuo, ya que es este quien asume el papel fundamental en su propio proceso de formación a través de su participación activa en el ambiente educativo, que puede ser cualquier lugar de importancia para él. *“El idealismo afirma que nada es recibido desde afuera; las ideas proceden de la actividad interna. Las ideas tienen su origen activo en la mente”*⁵⁷.

En este enfoque, la educación es un proceso que es construido por el individuo antes de interactuar con su medio y que tiene relación con lo que vive y ha vivido en su entorno (cultura). El proceso personal y social es importante para obtener un cambio en las estructuras mentales, es decir, adquirir y transformar los conocimientos. Nadie le puede enseñar, él mismo es el responsable y consciente de su aprendizaje; sin embargo, el aprendizaje se da porque el sujeto es capaz de leer, escribir, preguntar a otros y preguntarse a sí mismo sobre aquellos asuntos que

⁵⁷ Martínez-Otero Pérez, Valentín. Op. cit., p. 48

le interesan. Se logra un aprendizaje y una enseñanza del medio a través de la comunicación: *“el intelectualismo, profesado por Aristóteles y Santo Tomás de Aquino, sostiene que el entendimiento es per se activo, y cuenta con algunos elementos formales apriorísticos, aunque debe recibir los contenidos de la experiencia”*.⁵⁸

En conclusión, el aprendizaje se encuentra presente en la educación para adultos; no importa qué enfoque le demos, se da en todo momento eso es incuestionable, lo importante es que busca potencializar todas las áreas del individuo, es decir, el área social, emocional (personalidad y carácter), escolar, la física, para lograr un estado de bienestar. En ella, es el sujeto actor principal de sus aprendizajes. Es un proceso de construcción constante y completa del ser humano.

La función central del capacitador o educador es fomentar en el educando la reflexión, la autonomía, la independencia y consciencia de su acción frente a la realidad con la responsabilidad de participar activamente en su aprendizaje. Por consiguiente, el educador es el encargado de crear los ambientes propicios para que el educando genere nuevos aprendizajes que le sean útiles en su vida. Es un orientador, da apoyo y asesoría, más que nada es un guía; el educador siempre va aprender algo nuevo de las situaciones que produzca.

Por otro lado, el educando es aquel individuo con características propias, ya que es un ser histórico y se pretende que sea autónomo y responsable de sí mismo, es decir, de todo lo que él pueda aprovechar del medio en el que se desenvuelva para adquirir aprendizajes que le sirvan para todas sus relaciones sociales y personales, sin excluir las del trabajo o actividad profesional.

⁵⁸ Martínez-Otero Pérez, Valentín. Op. cit., p. 48

En la medida de que su conducta genere en el educador un aprendizaje, el educando también es educador.

La educación no debe ser vista desde una relación de poder, donde uno es erudito y el otro no sabe nada; es un vínculo de igualdad donde cada uno adquiere aprendizaje de acuerdo con las experiencias que ha tenido, a partir de eso compartirá con otros para generar nuevos aprendizajes: *“La educación, en un sentido nuevo y más amplio, puede convertirse en una búsqueda de toda la vida, para todos. Seguir aprendiendo y compartir lo aprendido con otros, puede considerarse una finalidad digna de las capacidades de la humanidad”*.⁵⁹

La educación busca el desarrollo integral del ser humano; en esta investigación abordaremos la laboral y su interrelación. La educación integral busca generar aprendizajes que desarrollen todas sus capacidades: inteligencia emocional, socialización, autoaprendizaje, habilidades de reflexión, análisis, crítica y bienestar físico, entre otras áreas que conforman a un individuo en su totalidad. Todo este cúmulo de aprendizajes va posibilitar que el individuo se forme como ser humano.

El proceso formativo requiere jerarquizar valores que contengan todas las acciones educativas y sociales. *“Con la educación se trata de ayudar al individuo a vivir con plenitud sus diversas dimensiones personales”*⁶⁰ Las empresas como lugar de aprendizaje, requieren tener fundamentos teóricos pedagógicos para llevar a cabo sus programas de capacitación. Pues son espacios donde se fomenta la educación integral participativa y social.

⁵⁹ B. Leonard. George. Educación y éxtasis. P. 19

⁶⁰ Quintana, José María. *La educación del carácter de hijos y padres en: Pedagogía familiar*, p.222

En este capítulo se explicaron brevemente los ejes de nuestro actuar pedagógico, la relación de la enculturación con la educación, la definición de educación y aprendizaje, la educación para adultos, el concepto de andragogía, algunos aportes teóricos y la importancia de plantear objetivos para la actuación con adultos. Una recopilación sencilla de aquello más importante sobre la educación que debe tomarse en cuenta cuando planeamos un ejercicio educativo en la preparación y puesta en práctica de la capacitación.

Capítulo 3. La capacitación

Dentro de este apartado se pretende indicar la definición y descripción del concepto capacitación, sus beneficios y objetivos; las condiciones legales de la capacitación, su historia en México, el liderazgo efectivo como parte de la capacitación y un modelo en esa materia.

3.1 Definición y descripción de la Capacitación

De acuerdo con el diccionario⁶¹, capacitación se refiere a la acción de capacitar, es decir, hacer que una persona sea apta o capaz para determinada cosa.

Cuando se habla sobre capacitación laboral se puede entender como un programa de formación previamente diseñado para cubrir los objetivos de la organización, así como desarrollar competencias específicas para ejercer tareas sistemáticas en el campo laboral. Del mismo modo, es un recurso para educar a los trabajadores, que propicien la toma de decisiones responsables.

*“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.*⁶²

La capacitación se imparte al personal existente o al que compite por un puesto de trabajo, buscando entre otras cosas mejorar el desempeño, delegar tareas y responsabilidades, actualizar conocimientos, favorecer actitudes conforme a lo requerido y resolver problemas.

*“La capacitación es un instrumento de cambio, un recurso entre otros de la dirección de la empresa. Ella puede además, promover, reclutar, modificar sueldos, despedir y resolver sus problemas”.*⁶³

⁶¹Diccionario de la Real Academia Española.

⁶² Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Tercera edición. México. Limusa. 2001. p. 25

⁶³ Pain, Abraham. *Capacitación laboral*. 2 ed. México. Ediciones novedades educativas. 2001. p. 27

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a la capacitación como conocimientos teóricos y prácticos, que hacen posible el mejoramiento del desempeño del puesto de trabajo o lo prepara en competencias complementarias para ejercer otra ocupación.⁶⁴

De esta manera, la capacitación es creada para mejorar los recursos humanos, es decir, a las personas que desempeñan un trabajo.

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez definen a la capacitación como *“el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo”*.⁶⁵

La capacitación como un proceso planificado espera cumplir ciertos objetivos precisos previamente propuestos, que a su vez suponen el logro de aprendizajes. Al respecto, dice Carlos Reynoso Castillo: *“es importante entender por capacitación, el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de obtener y desarrollar la concepción de ideas teóricas y abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría, para tomar decisiones no programadas”*.⁶⁶

Se ubica a la capacitación como una función educativa de las empresas orientada por objetivos consistentes que buscan desarrollar habilidades y destrezas que se requieren en la organización.

“Para que el objetivo general de una empresa se logre plenamente, es necesaria la función de capacitación que colabora aportando a la empresa un personal debidamente adiestrado,

⁶⁴ OIT. www.oit.org. Rescatado el 26/feb/2016

⁶⁵ *Ibíd*em, pp.1-2

⁶⁶ Reynoso Castillo, Carlos. *Op. cit.*, p.166

*capacitado y desarrollado para que desempeñe sus funciones, habiendo previamente descubierto las necesidades de la empresa”.*⁶⁷

La capacitación apoya al trabajador porque lo faculta para desempeñarse, y al dueño del negocio porque aporta los elementos para beneficio de la productividad, la calidad y la eficacia.

*“Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo. El objetivo central es generar procesos de cambio para cumplir las metas de la organización”.*⁶⁸

La capacitación es un suplemento de la formación permanente del individuo que contribuye al desarrollo integral del trabajador. *“Una fuerza laboral bien capacitada es la clave para proporcionar a las empresas nacionales una ventaja competitiva y a los trabajadores un mayor nivel de habilidades para adaptarse a los acelerados cambios del mercado”.*⁶⁹

La capacitación orienta la toma de decisiones responsables, la adquisición de pertenencia, aprendizaje de una filosofía de trabajo, al manejo de ciertas herramientas como lo pueden ser la computadora, el teléfono celular y alguna máquina que haga posible la producción.

La capacitación se centra en la adquisición constante de conocimientos que cambian rápidamente debido al avance de la tecnología. Su importancia radica en la necesidad de orientar a los trabajadores en habilidades que favorezcan la producción; es también la posibilidad de formar

⁶⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Op. cit; p. 25

⁶⁸ *Ibidem*, p.168

⁶⁹ Reynoso Castillo Carlos. Op cit., p.167

líderes empresariales propiciando en ellos su participación y al mismo tiempo, su crecimiento personal.

“La capacitación como modalidad educativa se ubica hoy dentro del marco de los sistemas educativos no formales, como una forma de educación de adultos. Su propósito es provocar cambios en las habilidades intelectuales, las destrezas manuales, los conocimientos, las aptitudes y las actitudes de las personas que ya ocupan un puesto de trabajo o que piensan ingresar en él”.⁷⁰

La capacitación se encuentra catalogada dentro de la educación no formal. La educación no formal es intencional, se da fuera del ámbito escolar; consiste en una actividad organizada con fines educativos y está dirigida a una población específica, que en muchas ocasiones se encuentra en conflictos, sean estos personales o sociales y buscan resolverlos o aportar alternativas. Estas actividades previamente planeadas, contienen objetivos educativos determinados que generan aprendizajes que no necesariamente tienen valor curricular, por ejemplo, un curso, taller, seminario o laboratorio.

Artur Parcerisa afirma que la educación no formal tiene tres características:

1. Responde a una intencionalidad por parte del educador
2. Se realiza mediante procesos metodológicos y sistemáticos de enseñanza- aprendizaje
3. No forman parte del sistema educativo regulado⁷¹

⁷⁰ Pinedo Guerra, Melba. *Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades predominantes*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. (México) Vol. XX No.2; p.111-131

⁷¹ UNESCO. Op. cit., en: http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_E.pdf, p.20.

Por otro lado, en relación con estas definiciones de tipos de educación, Ignasi Vila señala que: *“la educación no formal son todas las prácticas educativas sistemáticas y organizadas que son diseñadas en función de objetivos específicos que no están directamente dirigidos a obtener un grado”*⁷², es decir, son extracurriculares ofrecidas para complementar y actualizar la formación del individuo recibida en las instituciones escolares.

La capacitación es considerada una educación para adultos, desde el punto de vista empresarial, busca mejorar la productividad, enseñando a los trabajadores cómo hacer las cosas y bajo qué circunstancias tomar decisiones que beneficien a toda la empresa.

Beneficios de la capacitación

Son muchos los beneficios que tiene la capacitación, entre ellos se encuentra la posibilidad de delegar las tareas con la convicción de que las actividades se llevarán a cabo en la forma indicada, del mismo modo hace posible la reducción de pérdidas, mejora la calidad y el servicio.

Además de resolver problemas de la empresa

“La situación de las pequeñas y medianas empresas se caracteriza por no producir con eficiencia, ya que carecen de sistemas adecuados de organización y administración y de criterios de productividad nacional y regional por sector y por rama industrial; desconocen técnicas para la elaboración de programas de comercialización, carecen de financiamiento y se enfrentan con requisitos excesivos para conseguir créditos”.⁷³

⁷² Ibídem, p.29

⁷³ Pinedo Guerra, Melba. Op. cit., p.125

Asimismo, la capacitación influye en el trabajador al favorecer conductas requeridas, desarrollar habilidades e indicar actitudes precisas para el desempeño laboral. *“La filosofía de la capacitación debe brindarle una serie de directrices en el orden tecnológico, humano y administrativo que le sirvan como base para problematizar su realidad, plantearse soluciones acordes con sus necesidades u obtener por medio de su acción concreta, el trabajo, los satisfactores necesarios para lograrlos”*.⁷⁴

Los beneficios de la capacitación según Brother Herman y E. Zaccarelli son: ahorrar dinero, si los empleados saben hacer el trabajo bajarán los costos y aumentarán las ganancias. Conservar empleados, ellos se sentirán seguros para realizar sus actividades. Conservar clientes y obtener nuevos, los clientes se sienten satisfechos con el servicio. Ahorrar tiempo, todos saben qué hacer. Reducir las inquietudes del personal y conservar relaciones.⁷⁵

Las pequeñas empresas creadas por ciudadanos con ideas de desarrollarse en algún sector comercial de manera independiente, contratando personal y rentando algún local, se enfrentan al problema de no saber cómo dirigir a su inversión más importante: los recursos humanos.

3.2. Objetivos de la capacitación

Los objetivos están formados de verbos, los verbos son acciones, palabras que se pueden conjugar en presente, pasado y futuro; nos permiten describir lo que hicimos, lo que hacemos y lo que queremos hacer. Para la capacitación debe ser el punto de partida.

⁷⁴ Ibídem, p126

⁷⁵ Brother Herman, Zaccarelli, E. Formación de instructores. Trillas. p, 15

*“Los objetivos determinan el propósito de la capacitación; nos hablan de lo que el instructor debe llevar a cabo”.*⁷⁶

A partir de los objetivos comienza la planificación e inicio de proyectos de capacitación, esperando tener beneficios para la empresa y para el trabajador, que aporten la información requerida para llevar a cabo la evaluación: *“los objetivos no solo constituyen las metas hacia las que apunta el currículum, según las cuales se estructura la enseñanza, sino que también proporcionan una guía detallada para la construcción y el uso de las técnicas de evaluación”.*⁷⁷

Para que un proyecto de formación funcione debemos tener claro qué es lo que queremos hacer, cómo lo queremos lograr, y hacia dónde queremos llegar. Además de considerar en todo momento, qué tipo de adultos se visualiza para que colaboren en la empresa: *“los distintos objetivos que se marquen en la actuación psicopedagógica han de permitir llegar hasta el fin de la educación”.*⁷⁸

Los beneficios de la capacitación son entre otros: ahorrar dinero, ahorrar tiempo, reducir dudas del personal, conservar empleados, conservar relaciones, conservar clientes y obtener nuevos.⁷⁹

Al llevar a cabo acciones educativas como la capacitación, es importante tener en cuenta preguntas como las siguientes: ¿qué busca la capacitación?, ¿cuál es su objetivo?, ¿qué tratas de hacer con la capacitación?, ¿para qué lo tratas de hacer?, ¿qué objetivo tiene la capacitación?

⁷⁶ Brother Herman, Zaccarelli E. *Formación de instructores*. 1 ed. México. Trillas. p. 12

⁷⁷ Bloom, Benjamín S. Op. cit., p. 26

⁷⁸ Martínez-Otero Pérez, Valentín. Op. cit., p. 61

⁷⁹ Brother Herman, Zaccarelli E. Op. cit., p. 15

La respuesta a preguntas como estas, será la guía para la intervención de la capacitación encaminada a lograr la satisfacción de las necesidades de la empresa y sus trabajadores.

Los objetivos de la capacitación están relacionados concretamente con las metas.

Los objetivos deben responder a una necesidad social y son el punto de partida para poder intervenir en la capacitación. *“Según las circunstancias puede haber objetivos comunes (para todos los educandos) y objetivos individuales (en función de la singularidad de cada escolar). De igual modo podemos hablar de objetivos fundamentales (grandes objetivos que deben estar presentes en cualquier actividad educativa) y objetivos operativos (son concretos, propios de las actividades específicas y nos permiten avanzar hacia los fundamentales).”⁸⁰*

Podemos concluir entonces que para llevar a cabo acciones educativas con los adultos se requiere plantear y plantearse objetivos ya que eso favorecerá a las dos partes.

3.3. La capacitación laboral en México

Anteriormente, la sociedad no tenía un proceso formal de enseñanza para el trabajo, ya que se llevaba a cabo de manera directa, los padres enseñaban sus oficios a los hijos, para que estos continuaran con esa actividad, como tradición. Este proceso garantizaba el futuro de los jóvenes y un porvenir.

Asimismo, se puede ver claramente que desde épocas prehispánicas había una estructura educativa para formar en el trabajo: *“en el contexto de la organización social, económica y religiosa de los aztecas ya existía una educación para el trabajo en el telpochcalli y en el calmecac,*

⁸⁰ Martínez-Otero Pérez, Valentín. Op. cit., p. 60

*que funcionaban como centros de entrenamiento de los jóvenes en artes militares, religión y disciplina. Centros que sirvieron para capacitar en el trabajo”.*⁸¹

Si nos remontamos a la época colonial, también podemos encontrar que se enseñaba para los oficios. *“Los aprendices tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como único pago comida y alojamiento. Una vez que los aprendices adquirían los conocimientos necesarios, ascendían a oficiales y recibían una paga por su trabajo”.*⁸²

Después del período de aprendizaje en el arte de algún oficio, se convertían en maestros artesanos. Con el avance de la sociedad, dejó de ser funcional este método.

Durante el porfiriato, las tierras se habían convertido en la fuente de trabajo, que pertenecía, desde la colonia, a unos cuantos. Estas personas abusaban de los trabajadores con jornadas largas de trabajo, pago insuficiente y deudas. No había ninguna protección para el trabajador.

Francisco I. Madero fue quien decretó el 18 de diciembre de 1911 la creación del Departamento del Trabajo. *“Para solucionar los conflictos laborales bajo un esquema conciliatorio”.*⁸³

En el año de 1917 se promulgó la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123, decretó los derechos de los trabajadores y en él se incluye un apartado para obligar a las empresas a capacitar a sus empleados, con paga y con un programa previamente organizado.

⁸¹ Pinedo Guerra, Melba. Op. cit., p. 170

⁸² *Ibidem*, p. 171

⁸³ *Ibidem*, p. 171

3.4. Marco legal para la capacitación en México

Actualmente se regulan normativamente las actividades involucradas en la capacitación.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados.

1. La Federación, los estados y los municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Constitución), Art. 2, Apartado B, Fracción II)

2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución, Art.18). La capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la que se establece que: *“las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación”*.⁸⁴

La ley reglamentaria a la que hace referencia este artículo, es decir la Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...” (Art.153-A).⁸⁵

⁸⁴ Ley Federal del Trabajo, en: <https://www.uaeh.edu.mx>. Rescatado el 12/oct/2017

⁸⁵ Aguilar Morales, Jorge Everardo. *El marco legal de la capacitación en México*. 2010 Recuperado el 5/marzo/2016 Rescatado en: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf

Consecuentemente, todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación proporcionar capacitación a sus trabajadores. En aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador; la ley antes mencionada rige, aunque no se cuente con un contrato de trabajo claramente definido.

A continuación, se hace una revisión de lo que la reglamentación señala como obligación para cada empresa en materia de capacitación.

Esta ley establece que todo trabajador tiene derecho a adiestramiento o capacitación, la cual se debe proporcionar dentro de la misma empresa, o fuera de ella en sus horas de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee adiestrarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo. La empresa puede proporcionar el servicio de capacitación por conducto de personal propio o de instructores especialmente contratados.

Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

La capacitación tendrá como objetivo: a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto

de nueva creación; c) Prevenir riesgos de trabajo; d) Incrementar la productividad; y, e) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Son obligaciones de quienes asisten a los cursos: Asistir puntualmente a las actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento; atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, así como presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.⁸⁶

La Ley Federal del Trabajo también señala que en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

En los contratos colectivos de cada empresa, deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Además, la Ley indica que podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón

⁸⁶ Aguilar Morales, Jorge Everardo. Op. cit., recuperado el 5/marzo/2016 Rescatado en: http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capacitacion_en_mexico.pdf

capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Cada empresa dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo deberá presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer. Las empresas en las que no rija el contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, los planes y programas de capacitación deberán cumplir los siguientes requisitos: Referirse a períodos no mayores de cuatro años; comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa; precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa; señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría y, especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras.

Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado de acuerdo a lo que la misma Ley señala.

*“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho, de acuerdo con la ley a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, las que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.*⁸⁷

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibirla, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores. Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.⁸⁸

⁸⁷ Ley Federal del Trabajo. Op. cit., en: <https://www.uaeh.edu.mx>. Rescatado el (12/10/17)

⁸⁸ Ley Federal del Trabajo. Op. cit., en: <https://www.uaeh.edu.mx>. Rescatado el (12/10/17)

3.4. Liderazgo y capacitación

Para que en una compañía pueda desarrollarse un ambiente laboral, cada cual lleve a cabo su labor, y esto repercuta en la integración de la empresa, se requiere de un grupo de personas que ejerzan el liderazgo.

El liderazgo es una habilidad de los seres humanos para dirigir a un grupo de personas que se reúnen para lograr un objetivo común. Es la capacidad para influir en la forma de ser y de actuar de un grupo de personas o de trabajo: *“el liderazgo puede definirse como la voluntad de controlar los sucesos, la comprensión necesaria para marcar un rumbo y el poder para llevar a cabo una tarea, utilizando cooperativamente las habilidades y las capacidades de otras personas”*.⁸⁹

La capacidad de liderazgo depende de los conocimientos que el individuo tenga previamente, el liderazgo es posible solamente si es parte de la educación del individuo.

Es necesaria en todo ambiente donde se desarrolle el trabajo en equipo. Es la que permite el logro de metas y objetivos propuestos. *“La meta principal del ejercicio del poder del liderazgo es lograr cosas útiles y deseables que beneficien a las personas lideradas”*.⁹⁰

Por medio de ella se logra hacer un cambio en las personas, desarrolla las capacidades humanas, motiva, crea, desarrolla, reta, exige. Saca lo mejor de cada persona.

El proceso de liderazgo dentro del ambiente de capacitación es de suma importancia, ya que es el que dirige las acciones, muestra los proyectos, el camino que debe seguirse.

⁸⁹Krause G., Donald. *El camino del liderazgo*. Ed. EDAF. Madrid 1998, p.21

⁹⁰ *Ibidem*, p.29

Es el que organiza, el que planea, el que crea estrategias, dice cómo llevarlas a cabo y luego motiva para que todos las logren. *“Los actos del líder se convierten en modelo para los actos de su grupo de electores; en todo momento el líder da muestra de las conductas que prefiere, es imitado y observado”*.⁹¹

Este proceso de liderazgo acompaña a la capacitación, ya que esta desarrolla habilidades necesarias para el trabajador y el liderazgo muestra el camino para llegar a las metas, es un proceso formativo, porque tiene fines específicos que transforman a todos los participantes para mejorar a la sociedad en general. Es un proceso humanizado, más allá de lo empresarial y mecánico.

El liderazgo en un negocio va de la mano con la educación de todos los trabajadores, es la posibilidad de darle un sentido a las acciones que cada uno desempeña en el trabajo, le da importancia a cada trabajador, lo hace partícipe del éxito. Le muestra un nosotros, donde al ganar, todos ganan; el liderazgo le da una actitud al trabajo, vuelve al negocio una sola cosa, fortalece, estructura, organiza, produce, sirve. A cada trabajador lo estimula a crecer, a aprender, a desarrollarse, a cuestionarse sobre su labor.

“Un líder eficaz es una persona que unifica a las personas como reacción a los desafíos, que desarrolla estrategias para enfrentar los desafíos y los ejecuta con éxito, sin destruir a la gente de su equipo, ni la de ningún otro”.⁹²

⁹¹ Ibídem., p.32

⁹² Krause G., Donald. *Op. cit.*, p.46

Todas las personas somos líderes en mayor o menor medida, porque a diario damos ejemplo de conductas aceptables para el entorno donde nos desenvolvemos, en los trabajos se premia o incentiva al trabajador del mes, al vendedor o hasta al ciudadano ejemplar.

Cuando nos enfrentamos a programas de capacitación desarrollamos habilidades para ser excelentes líderes que logren sus metas y que vayan más allá de las expectativas. Un líder por tanto debe ser disciplinado, determinado, responsable, sabio y triunfador: *“el éxito en la empresa es una cuestión de ejecutar de manera rentable unas mismas actividades básicas una y otra vez”*.⁹³

Es necesario para el éxito de una empresa redactar declaraciones objetivas y llevar a cabo planes estratégicos detallados a corto, mediano y largo plazo, complementadas con ejecución de actividades diarias realizadas de manera rentable.

Modelo de capacitación. Círculos de calidad

Los círculos de calidad son un grupo de trabajo en el que su única meta es resolver problemas.

María Isabel Sandoval Ramírez nos dice que la Universidad de Western Ontario⁹⁴ define los círculos de calidad como un método de incremento de la productividad, mejoramiento de las actitudes de los empleados, ahorro de costos, aumenta la seguridad en el trabajo y perfecciona el diseño del producto a la ejecución del servicio.

Los círculos de calidad están formados por grupos pequeños de personas que trabajan en el lugar (de 3 a 10). La forma de operar es que se reúnan una vez a la semana para estudiar y evaluar

⁹³ Krause G., Donald. *Op. cit.*, p.71

⁹⁴ Sandoval Rodríguez, María Isabel. Círculos de calidad. Tesina que para obtener el título de pedagogía. UNAM 162pp. 1990

cuestiones técnicas sobre el trabajo, con la finalidad de ponerlas en práctica en la semana subsecuente.

Los círculos de calidad son totalmente flexibles, no es un requisito ni una obligación; sin embargo, son reuniones llenas de motivación y de libertad que invitan a los empleados a ser partícipes de manera directa en la mejoría de la empresa.

Son muy flexibles ya que se llevan a cabo durante las mismas horas de trabajo y son capaces de exponer los problemas a todos los implicados para darle posibles soluciones que los beneficien a todos. Dentro de los objetivos que persiguen se encuentran:

- Mejorar los niveles de productividad y calidad a través de la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Crear ambientes de respeto, empatía y cooperación.
- Propiciar la autorrealización y la confianza de los trabajadores para que se sientan parte del éxito.
- Enseñarles a organizarse entre ellos y solucionar conflictos.

Funcionamiento

- La estructura que tienen los círculos de calidad es la siguiente: integrantes del equipo de trabajo, líder, facilitador
- Proceso de los círculos de calidad
- Identificación del problema
- Planteamiento de posibles soluciones

- Decisión del más adecuado para poner en práctica
- Ejecución del plan
- Evaluación del éxito de la propuesta

En los círculos de calidad se busca la participación activa del empleado, tomando en cuenta su experiencia de vida, sus ideas y sus emociones. El trabajo se vuelve un nosotros que se construye a través de la comunicación entre el grupo y la mira hacia un objetivo en común.

A través de los círculos de calidad se logra poner de acuerdo a todos y la evaluación se hace conjunta, se aprende uno del otro, existe un ambiente de igualdad, una motivación, una alegría constante y satisfacción al lograr pequeños objetivos.

Los círculos de calidad como lo dice, buscan la calidad entendida como hacer las cosas bien desde la primera vez, aprender de la experiencia, planear y organizar el trabajo, asegurándose que todo el trabajo requerido se cumpla sin errores.

Busca que el trabajador alcance un mejor nivel de vida con satisfacción, con confianza y aprendiendo mientras lo hace.

Los círculos de calidad tienen la capacidad de poner a todos en una misma sintonía, los enfoca.

Se puede afirmar con absoluta certeza que los círculos de calidad son la puesta en acción de lo que en pedagogía se llama trabajo en equipo.

Un equipo que debe ser liderado, monitoreado con demasiada autonomía, confianza y seguridad de que en el momento preciso se tomará la decisión idónea que solucione las dificultades.

Además, posibilitará la reflexión, análisis y autocrítica de los propios actos del grupo de trabajo.

En este capítulo se abordó y explicó la capacitación como alternativa para ejercer la educación integral y desarrollar su máximo potencial en el ambiente laboral, sin perder de vista al ser humano.

De igual forma, se aclaró la importancia del liderazgo para los aprendizajes y logros de tareas de todos los que forman parte de un grupo.

Se destacaron el formato legal que actualmente respalda estos procesos formativos; requerimientos que son obligatorios para ambas partes: empleados y empleadores.

De igual manera, se menciona un modelo administrativo para capacitar, llamado círculos de calidad.

Capítulo 4. Propuesta de un programa de capacitación

En este capítulo se muestra la historia de la empresa de alimentos “Cocina Obregón”, su estructura orgánica y un diagnóstico de necesidades de capacitación. El relato es autobiográfico.

Se muestra un programa de capacitación.

4.1. Historia de Cocina Obregón

El negocio Cocina Obregón abrió en febrero de 2006 en la calle Álvaro Obregón núm. 230, colonia Roma Norte, contaba con el servicio para comer en el local y para llevar. En 2008 se trasladó a la calle Medellín núm. 118 y 116, y ofrecía los mismos servicios. En mayo de 2015 cerró sus puertas.

El último año y medio se concentró únicamente en comida para llevar.

La idea original era abrir un negocio de alimentos que se centrara en elaborar comida tres tiempos (conocida popularmente como comida corrida), debido a la experiencia en la cocina.

Fue un concepto respaldado por la familia, sin ninguna planeación, preparación, contabilidad, planteamiento de objetivos etc. Solamente se aprovechó la oportunidad y se inició este negocio en febrero de 2006.

La organización del negocio fue improvisada. El primer paso fue solicitar ayuda a unos conocidos (meseros de un salón de fiestas) y comenzaron a trabajar sin ser capacitados.

Al principio todo salió muy bien y se rebasaron las expectativas debido a la gran demanda del servicio que se tenía en ese perímetro, ya que es una zona de oficinas.

Este negocio era una excelente oportunidad de trabajo. Se empleaba a toda la familia y se les proveía de alimentos. El número de empleados con los que contaba desde un principio era de diez personas directamente y alrededor de veinte proveedores.

Debido a la demanda del servicio y a su desorganización, el personal estaba completamente descuidado. Las actividades al no estar planificadas no se realizaban equitativamente.

En ese mismo período yo me encontraba cursando la carrera de Pedagogía; era el entorno social donde me desenvolvía y al constatar la problemática comencé a ayudar medio tiempo. Durante mi formación pedagógica me interesé por la educación para adultos, en específico, la capacitación.

Cocina Obregón era un negocio con ventas importantes; sin embargo, los problemas que surgían entre los empleados disminuían la calidad y dificultaban la producción y distribución de los alimentos y a su vez, los empleados se sentían incómodos con sus labores.

La mayoría de los empleados tenían sus estudios trancos, por tanto, sus posibilidades de obtener un ingreso mayor era improbable. Me preocupaba la calidad de vida de los trabajadores, su propio

bienestar, su crecimiento y su desenvolvimiento en el área de trabajo. En lo personal, me animaba la posibilidad de buscar la manera de poder intervenir en algo que los alentara, no solamente como trabajadores, sino como personas.

Este negocio funcionó de la misma manera los primeros cinco años, es decir, el trabajo era mucho comparado con el ingreso, se presentaron problemas con la higiene del local que lo hicieron perder muchos clientes, la tardanza en la entrega de alimentos para llevar y en la producción de los alimentos era un problema del que se quejaba constantemente la clientela. Los empleados se molestaban entre ellos porque algunos no cumplían cabalmente con sus actividades y todos pensaban que trabajaban más que el otro.

Cuando terminé la carrera de Pedagogía me uní al proyecto de tiempo completo y de esta manera inicié el proceso que dio origen a este trabajo de investigación. Estaba convencida de que un programa de capacitación podría aportar grandes elementos al negocio y le daría la posibilidad de que con el tiempo se convirtiera en una franquicia.

La falta de planeación, las deficiencias en la productividad y la ausencia de un sistema fue algo que advertí desde un principio. Sin capacitación, los empleados no podían llevar a cabo su trabajo de manera eficiente, esto desembocaba en desorganización, falta de calidad en los productos que se ofrecían y nula sistematización de las actividades diarias. En ese sentido, la posibilidad de aportar a los empleados elementos que los condujeran a un crecimiento personal, me motivaba enormemente.

Los cambios que se realizaron comenzaron a aplicarse tres años y medio antes de que el negocio cerrara en 2012, los cuales integraron un programa que consideró la experiencia del negocio en la vida diaria.

Misión

La misión de Cocina Obregón es la de ofrecer un servicio de alimentos (desayuno y comida) con calidad, rapidez y balance, con la finalidad de que los clientes coman rico, fresco, equilibrado y sano.

Visión

Ser un negocio de alta calidad en el que se ofrece desayuno y comida balanceada.

Valores

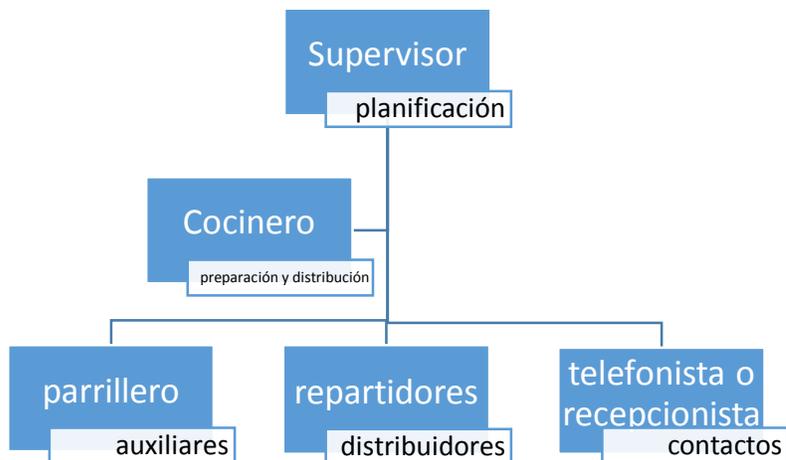
Los valores importantes para Cocina Obregón son:

- Responsabilidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Gratitude
- Amistad
- Perseverancia

Objetivo

- Brindar un servicio de comida y desayuno eficiente, rápido y de muy buena calidad

4.2. Organigrama y perfil de puesto



Perfil de puesto

- Cocinero: encargado de la preparación de los alimentos para la comida y desayuno

Formación: Nivel Medio Superior.

Experiencia: en la preparación de comida corrida, mínimo un año.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable y comprometido.

Requisitos: certificado de Preparatoria, solicitud elaborada, entrevista.

- Parrillero: encargado de la preparación de alimentos

Formación: Secundaria.

Experiencia: haya trabajado como auxiliar de cocina mínimo un año.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable y comprometido.

Requisitos: certificado de Secundaria, solicitud elaborada, entrevista.

- Auxiliar de cocina (lavaloz)

Formación: mínimo Secundaria.

Experiencia: en el lavado de trastes.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable, comprometido, proactivo.

Requisitos: certificado de Secundaria, solicitud elaborada, entrevista.

- Telefonista o recepcionista: se encargará de tomar los pedidos por teléfono (comidas para llevar o atender a los que lleguen a solicitar su comida directamente

Formación: Nivel Medio Superior.

Experiencia: en atención al cliente, mínimo seis meses.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable, comprometido, amable.

Requisitos: certificado de Preparatoria, solicitud elaborada, entrevista.

- Repartidores: se encargarán de repartir los platillos cada semana, a clientes y posibles clientes, según las indicaciones de las calles que se les designen.

Formación: Secundaria.

Experiencia: en atención al cliente, mínimo seis meses.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable, comprometido, amable.

Requisitos: certificado de Secundaria, solicitud elaborada, entrevista.

- Encargado de supervisión: el encargado de supervisión estará al pendiente de los objetivos establecidos semanal y mensualmente, a fin de que todo marche de acuerdo con el plan de trabajo

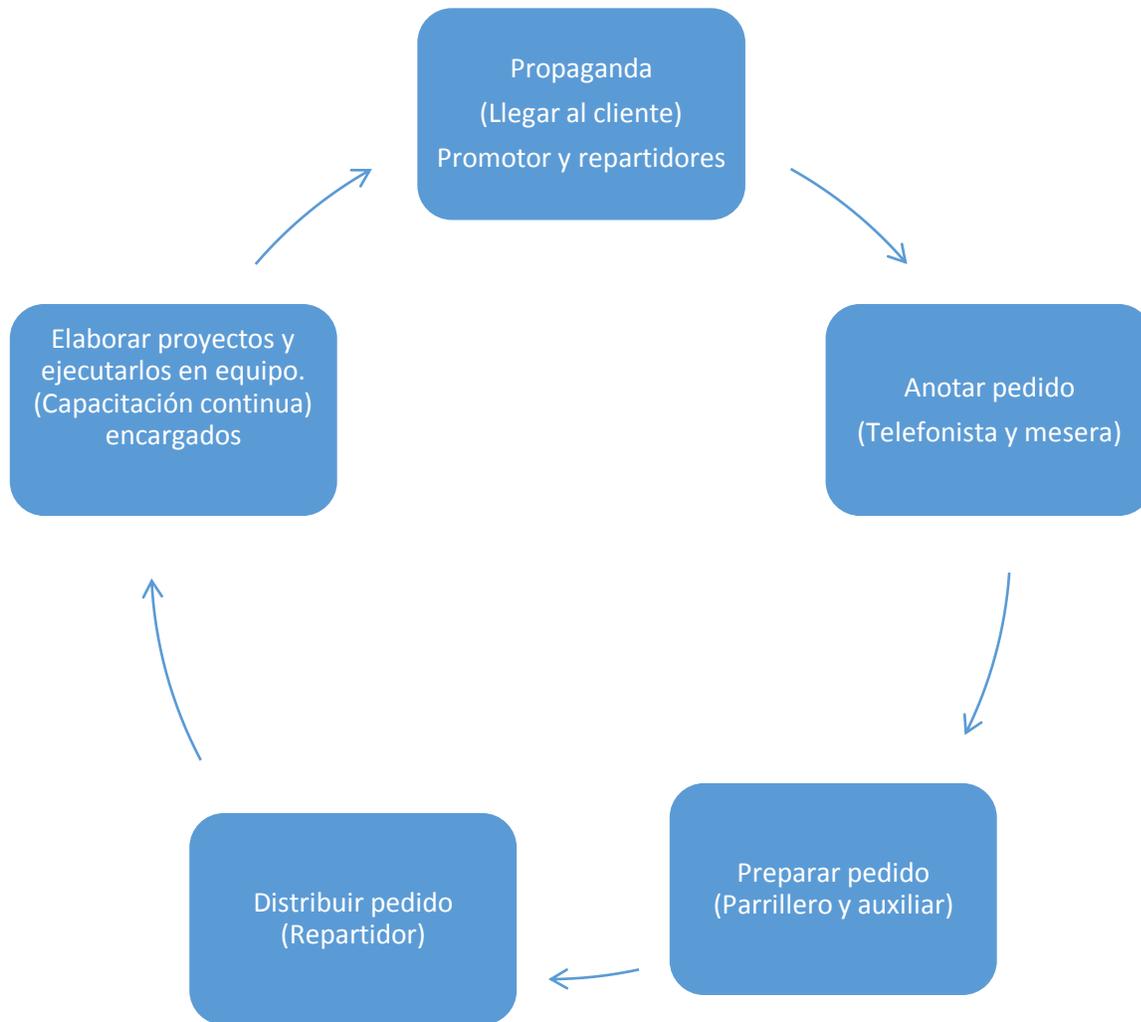
Formación: Nivel Medio Superior.

Experiencia: administración de empresas mínimo un año.

Características especiales: disponibilidad de horario, responsable, comprometido, habilidades de comunicación y liderazgo.

Requisitos: certificado de Preparatoria, solicitud elaborada, entrevista.

Esquema de funcionamiento.



4.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación

La evaluación en Cocina Obregón se realizó de forma gradual; en un primer momento se identificaron los problemas que se estaban presentando y sus posibles causas.

- En primer lugar, el negocio no tenía sistematización de sus actividades diarias.

- No contaba con misión, visión y organigrama, es decir, falta de claridad en los objetivos de la empresa y en los resultados esperados.
- Al negocio le hacían falta reglas. La mayoría de los empleados imponían sus propios criterios, pero se mostraban inconformes y se quejaban de las acciones de sus compañeros. Había descontento, porque, decían, unos trabajaban más.
- No existía el perfil del trabajador o descripción de puestos, por lo que la selección del personal, era deficiente. La asignación de tareas y responsabilidades no era entendible.
- Las necesidades de desempeño laboral no estaban claras. Los empleados llegaban tarde, eran prepotentes y poco serviciales, además de que no se les capacitaba en las actividades que debían realizar. Los nuevos iban aprendiendo los malos hábitos de los que ya estaban.
- Los empleados no trabajaban en equipo y entre ellos había rivalidades. Su motivación para laborar ahí no la sabían. Además de que el ambiente laboral se percibía tenso y pesado.
- En la parte económica se perdía dinero y existían mermas de comida, se debían salarios, ya que muchas veces no se le pagaban completos.
- Los clientes estaban insatisfechos con el servicio. Había muchas quejas, la comida estaba batida, fría o llegaba tarde.
- No se contaba con una guía de procedimientos y organización. Las actividades diarias se realizaban de manera deficiente. La comida no se servía a tiempo o no era de calidad; la limpieza se realizaba con frecuencia a lo largo del día y no en un mismo horario.
- En la parte administrativa, no se elaboraba un informe de ingresos y egresos, no existía una lista de proveedores, y no había balance en los menús.

Observaciones generales

Cocina Obregón no contaba con estructura. Es indiscutible que cualquier negocio requiere claridad en sus actividades y sus funciones.

Mi misión fue diseñar y redactar reglas que mejoraran la convivencia (anexo 1); detectar actividades esenciales que eran repetitivas día con día (anexo 2); impulsar competencias que se requerían instrumentar como equipo, encaminadas a llevar a cabo objetivos comunes (anexo 3). Dados los problemas que se fueron presentando al poner en acción los cambios, fue necesario destacar los límites para garantizar el bien común (anexo 4). Uno de los problemas importantes a los que nos enfrentamos fue que los jóvenes empleados no permanecían mucho tiempo en el negocio, por lo tanto, fue necesario redactar y plasmar en un documento las actividades laborales para poder explicarlas claramente a los nuevos integrantes (anexo 5). Para instrumentar las actividades de capacitación se requería visualizar y diagnosticar las necesidades que se presentaban, así como los problemas que pudieran solucionarse; de ahí se abordaban los contenidos del curso.

Si bien es cierto que las actividades tenían un perfil, los contenidos eran flexibles para poder ajustarlos al puesto de trabajo en el que los participantes se desempeñaban. Es decir, todos podían desenvolverse en todas las actividades, eran capaces de mostrar cómo realizarlas y tenían la libertad para proponer otras soluciones.

El propósito de sistematizar las actividades era lograr que el negocio funcionara de manera adecuada; de esta manera se posibilitó delegar algunas actividades y la carga de trabajo no fue tan pesada para determinados empleados, que estaban inconformes con las funciones que

realizaban, puesto que consideraban que no había equilibrio. La sistematización generó la pauta para confiar en el personal, ya que se le involucró hasta en actividades de contabilidad y atención al cliente. (Anexo 6)

Por último, se muestran los datos económicos del negocio para su comparación con los resultados de la capacitación y sin ella. (Anexo 7)

Después de comenzar las acciones de capacitación hubo una mejoría en la calidad de los alimentos y el servicio, la elaboración y servicio de comida dejó de retrasarse, los clientes estaban satisfechos, incrementaron las ventas y el ambiente laboral era distendido.

A partir de ahí, entre los empleados se compartieron los logros personales, y de esta manera se sintieron parte del grupo, todos se ayudaban para concluir los objetivos comunes.

Con la sistematización y capacitación se logró abrir otro local de comida, contratar a más empleados y que funcionara sin la presencia de un jefe. Los empleados rotaban actividades, se les dio la posibilidad de desempeñarse en la caja y los dueños podían delegar responsabilidades, lo que creó en ellos una confianza hacia sí mismos, ya que se sintieron capaces de hacer más de lo que ellos mismos creían. Un inconveniente importante al que me enfrenté fue la necesidad de los empleados de tener mayores ingresos económicos, pues lo que ganaban ya nos les alcanzaba para satisfacer sus necesidades básicas.

Es importante señalar que, a pesar del cambio mostrado por los empleados derivado de las actividades de capacitación, lo que indudablemente se reflejó en el aumento de las ventas, debido al incremento en el precio de la materia prima, los dueños decidieron cerrar el negocio en abril de 2015.

La capacitación tuvo importantes beneficios para el negocio, es decir, para empleados y dueños al maximizarse la productividad gracias al desenvolvimiento adecuado de cada uno.

Cabe destacar que, aunque aporta mejoras, no es el único factor que influye en la perduración de un negocio; aspectos como la administración, planeación de costos, devaluación, competencia, mercado, ubicación entre otros, intervienen en la solidez de un establecimiento a largo plazo.

4.4. Programa de Capacitación

Objetivos

Que los trabajadores de Cocina Obregón:

- Ejecuten las actividades que deben realizar en sus horas de trabajo
- Desarrollen el trabajo en equipo
- Planifiquen metas individuales y grupales
- Examinen los motivos por los que realizan su trabajo
- Evalúen sus fortalezas y debilidades
- Practiquen la autonomía y la independencia en la toma de decisiones

Programa

<p>Tema 1 “Cocina Obregón”</p> <p>Bienvenida</p> <p>integración</p> <p>Inicios de “Cocina Obregón”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos • valores <p>Horarios: entrada, servicio y salida</p> <p>Uniformes y presentación</p>	<p>Tema 2 “Trabajo en equipo”</p> <p>Liderazgo empresarial</p> <p>Forma de trabajo: Trabajo en equipo</p> <p>Perfil del trabajador de 10</p> <p>Causas de despido</p> <p>Reglas básicas</p> <p>Solución de conflictos: entre compañeros y clientes</p> <p>¿Qué hacer cuando llega un nuevo integrante?</p>	<p>Tema 3 “Comunicación y trabajo”</p> <p>Comunicación efectiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actividades diarias • Medidas de higiene • Lugar de mercancía • Distribución de tareas diarias
<p>Tema 4 “Sentido de pertenencia”</p> <p>Reflexión sobre el sentirse parte de un equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metas personales • Metas grupales <p>Metas de “Cocina Obregón”</p>	<p>Tema 5 “Calidad total”</p> <p>Definición de calidad total</p> <p>Cuidado y mantenimiento del equipo de trabajo e instalaciones: Ollas, cuchillos, vasos, mesas, bicicletas, piso, teléfono etc.)</p> <p>Importancia de la participación dentro del equipo</p>	<p>Tema 6. “Participación”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de la participación laboral • Habilidades y destrezas • Actitudes y aptitudes • Autoconocimiento • Autocontrol

<p>Tema 7 “Forma correcta de realizar las tareas”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contestar teléfonos • Empacar pedidos • Lavar trastes • Guardar verdura y mercancía • Limpieza general del local • Formas de cobrar • Comida de calidad • Llenado de controles (hora de llegada, registro de deberes por día, formatos de cobranza) • Qué hacer en caso de emergencia 	<p>Tema 8 “Interacción con el cliente”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Cortesía • Cómo transportar el pedido • Cómo hablar con los clientes • Distribución de la propaganda • Pedidos especiales y su anotación, preparación y entrega correcta • El cliente siempre tiene la razón 	
---	---	--

4.5. Carta descriptiva

Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Cocina Obregón	<ul style="list-style-type: none"> -Bienvenida -Expectativas del curso -Cocina Obregón -Inicios -Misión -Visión -Objetivos -Valores -Consideraciones -Generales sobre el empleo -Horarios -Uniformes y presentación 	Que el participante conozca el origen del negocio, sus valores, intereses y su visión a futuro.	1	6 horas Receso 20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Computadora -Televisor -Hojas bond -Plumines 	<ul style="list-style-type: none"> -Bienvenida -Expectativas del curso -Presentación de diapositivas -Elaboración de carteles en equipos sobre un dibujo que represente a Cocina Obregón -Dudas y preguntas -Concientización a partir del diálogo -Cierre con conclusiones personales y realimentación con cada uno de los integrantes -Evaluación final, escrito libre de una cuartilla sobre lo que aprendí 	<ul style="list-style-type: none"> -La fiesta -Integración: el barco se hunde 	<i>100% actividades realizadas y escrito libre</i>
Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> -Liderazgo empresarial -Formas de trabajo en Cocina Obregón -Importancia del trabajo en equipo -Perfil del trabajador de 10 -Causas de despido -Reglas básicas -Solución de conflictos entre compañeros y clientes -Nuevos integrantes 	<p>Que los participantes analicen y comprendan la importancia de trabajar en equipo.</p> <p>Que los participantes conozcan el término de liderazgo y puedan llevarlo a cabo en su vida cotidiana.</p>	2	6 hrs Distribuidas en actividades de 30 minutos con receso de 20 minutos.	<ul style="list-style-type: none"> -Computadora -Televisor -Lectura sobre trabajo en equipo -Bocina 	<ul style="list-style-type: none"> -Video sobre liderazgo -Exposición -Presentación de situaciones reales para su posible solución -Presentación de diapositivas -Lectura comentada -Comunidad de diálogo -Audio reflexión -Ronda de preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Corona a la cima -Círculo revoltoso Lluvia de ideas 	-Escrito en parejas sobre cómo aplicarías el liderazgo y trabajo en equipo en una situación laboral, una cuartilla

Tema	Contenidos	Objetivo	sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Comunicación y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación efectiva -Tipos de comunicación -Definiciones de comunicación -Importancia de la comunicación -Consideraciones técnicas sobre el trabajo de Cocina Obregón -Actividades diarias -Medidas de higiene -Distribución de tareas diarias -Sueldo -Bonos e incentivos 	Que los participantes conozcan la importancia de la comunicación en el campo laboral para que las cosas funcionen mejor, evitando malos entendidos	3	6 hrs Actividades distribuidas en 40 minutos con 20 de receso	<ul style="list-style-type: none"> -Cartulinas de colores -Plumones -Hojas de lectura comentada -Plumas, lápices y colores 	<ul style="list-style-type: none"> -Grupos de trabajo para la reflexión -Video -Presentación de diapositivas -Creación de una historia -Lectura comentada -Ronda de preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Teléfono descompuesto -La hoguera 	-Escrito de una cuartilla sobre la importancia de la comunicación en su vida diaria
Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto psicológico del sentido de pertenencia -Metas personales y grupales -Metas de Cocina Obregón 	Que los participantes desarrollen una pertenencia al grupo de trabajo	4	6 horas Actividades distribuidas en 30 minutos cada una con receso de 20	<ul style="list-style-type: none"> -Computadora -Televisor -Hojas de lectura -Revistas -Cartulinas -Pegamento -Tijeras 	<ul style="list-style-type: none"> -Reflexión comentada a partir de sus experiencias sobre la pertenencia a un equipo -Presentación de diapositivas -Video -Lectura comentada. -Elaboración de un collage -Ronda de preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Pasillo de aplausos -Terremoto -Pueblos y ciudades 	-Escrito de media cuartilla con ilustración, sobre por qué pertenecer al equipo

Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Calidad total	<ul style="list-style-type: none"> -Concepto de calidad total -Origen del término -Consideraciones técnicas sobre el trabajo en Cocina Obregón -Cuidado y mantenimiento del equipo de trabajo -Importancia de la participación en el equipo de trabajo 	Que los participantes desarrollen una pertenencia al grupo de trabajo.	5	6 horas Actividades distribuidas en 30 minutos cada una con receso de 20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> -Computadora -Televisión -Hojas de lectura 	<ul style="list-style-type: none"> -Comentarios y experiencias sobre los temas pasados -Realimentación -Presentación de diapositivas -Video -Círculo de diálogo -Ronda de preguntas 	<ul style="list-style-type: none"> -Telaraña -Venta de cosas absurdas 	-Escrito de media cuartilla sobre la importancia de la calidad total y el mantenimiento de los utensilios
Tema	Contenidos	Objetivo	sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Participación	<ul style="list-style-type: none"> -Solidaridad -Participación laboral -Importancia de la participación -Definición de habilidades y destrezas -Concepto de actitudes y aptitudes -Definición de autoconocimiento y autocontrol 	Que el participante conozca y aplique en sus horarios de trabajo la participación que le permita resolver problemas de manera autónoma	6	6 horas Actividades divididas en 40 minutos cada una, con receso de 20	<ul style="list-style-type: none"> -Bocina -Celular -Computadora -Televisor 	<ul style="list-style-type: none"> -Música y reflexión de audio -Reunión en equipos de trabajo para comentar casos reales de participación -Reconocimiento en un mapa mental de sus habilidades y destrezas -Identificar aptitudes y actitudes erróneas e ideales para el desempeño de las actividades laborales -Meditación -Círculo de diálogo -Conclusiones 		<ul style="list-style-type: none"> -Escrito de una cuartilla sobre cómo participo en mi trabajo, qué cosas puedo mejorar y cuáles son mis puntos fuertes -La meditación como estrategia de relajación

Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Formas correctas de hacer las cosas	<ul style="list-style-type: none"> -Cómo llevar a cabo las actividades -Contestar teléfonos -Empacar pedidos -Lavar trastes -Guardar verdura y mercancía -Limpieza general del local -Formas de cobrar -Comida de calidad -Llenado de formatos -Qué hacer en caso de emergencia 	Que los participantes ejecuten las labores de la mejor forma posible.	7	6 horas Con receso de 20 minutos	-Utensilios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> -Demostración de cómo hacer las actividades diarias -Día de trabajo normal con guía y supervisión -Ronda de preguntas -Círculo de debate -Propuestas de mejoría -Junta dirigida 	-La palabra clave	-Realimentación entre todos comentarios sobre su desempeño
Tema	Contenidos	Objetivo	Sesión	Tiempo	Recursos didácticos	Actividades de aprendizaje	Técnicas	Evaluación
Interacción con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto como valor fundamental para la convivencia -Cortesía -Consideraciones técnicas sobre el empleo -Forma de transportar el pedido -Forma de hablar con los clientes -Distribución de la propaganda -Calles de la zona -Pedidos especiales y su anotación 	Que los participantes planeen estrategias para relacionarse con los clientes.	8	6 horas	-Día laboral en vivo	<ul style="list-style-type: none"> -Lectura comentada. -Actividades cotidianas con supervisión y guía -Ronda de preguntas -Círculos de diálogo -El cliente siempre tiene la razón -Conclusiones -Despedida 		<ul style="list-style-type: none"> -Elabora una estrategia para ser cortés con clientes difíciles -Una cuartilla

Conclusiones

Al abordar y elaborar este trabajo constaté la importancia que tiene el pedagogo en la sociedad, en virtud de que cuenta con los conocimientos y herramientas necesarios para diseñar y elaborar un programa con contenidos, que apoyen el crecimiento personal y laboral de los trabajadores y al mismo tiempo, aporten a las medianas empresas los mecanismos y técnicas necesarias para el cumplimiento de diversas tareas estratégicas, con impacto en la calidad, productividad y eficacia.

La calidad entendida como ciertas acciones que permiten satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes; la productividad vista como la capacidad de producir un determinado producto o servicio en el menor tiempo posible y, la eficacia conocida como la capacidad de (a través de una serie de acciones) obtener como resultado el efecto que se espera en el cliente.

Este fue el caso de un negocio de alimentos, en donde se propuso un proyecto de capacitación que logró crear en los empleados un sentido de pertenencia, motivación y bienestar, un orden en sus actividades diarias, que les facilitó la realización de su trabajo y benefició la integración laboral, lo que se logró reflejar en el mejoramiento de la calidad y el servicio.

Se obtuvieron los aprendizajes necesarios para la toma de decisiones de los empleados y empleadores, con el fin de que el trabajo tuviera fluidez en el día a día.

Se diseñaron estrategias de acción con miras en objetivos concretos, de acuerdo con ciertas teorías de aprendizaje aprendidas durante mi formación.

Para preparar cualquier plan de capacitación es importante tomar en cuenta las necesidades de la empresa y verificar que los contenidos propuestos incluyan, asimismo, las necesidades de los empleados.

El contenido de la capacitación debe tomar en cuenta las aspiraciones laborales y necesidades inmediatas de cada ser humano.

Asimismo, la intervención con actividades de capacitación brindó la confianza a los trabajadores para desenvolverse. Los empleados realizaron sus actividades con mayor seguridad e independencia. Asumieron la misión de la empresa, la cual lograron combinar con sus aspiraciones individuales.

Se comprobó que la capacitación es una intervención educativa para los adultos que les brinda la oportunidad de cambiar su entorno, su forma de percibir el mundo, sus actos y sus circunstancias, siempre y cuando estén dispuestos a recibirla. Algunos respondieron favorablemente, otros decidieron tomar diferente camino, pero en todos hubo cambio; para mí lo hubo también, pues obtuve confianza y considero que eso es muy importante para cualquier profesional al que se le dé la oportunidad de poner en práctica sus iniciativas. Que haya alguien que te crea, que te escuche y que confíe que a través de la implantación de ideas novedosas se puede hacer que la situación mejore para todos.

En las Ciencias Sociales eso es importante destacarlo, porque bien sabemos que trabajar con personas es menos objetivo, pues una persona estudia a otra y las dos se transforman; en ese sentido yo me transformé. En la actualidad inicié un negocio donde imparto cursos, apoyo a niños en sus tareas escolares y trabajo con adultos que desean concluir su escuela.

La importancia de un pedagogo en las empresas es evidente, ya que la formación recibida es integral. Personalmente visualizo la educación en cada ámbito de la vida, me preocupo porque cada experiencia contenga elementos educativos que hagan crecer al ser humano y le den un sentido a su vida.

Si bien es cierto que la capacitación no lo es todo en la perduración de una empresa, su intervención es medular para su buen funcionamiento y una gran oportunidad para que los empleados sigan aprendiendo.

El ámbito laboral es muy importante porque en él pasamos la mayoría del tiempo; por ello, es necesario que dentro de él se consideren experiencias integrales que fortalezcan cada aspecto de la persona.

A través de mi experiencia he comprobado y advertido que el pedagogo puede apoyar invariablemente al pequeño negocio por medio de programas de capacitación; de esta manera, los propietarios alcanzan sus objetivos y más aún, logran que la misión establecida se acople en cada uno de sus empleados, porque se vuelve parte de ellos y les cambia por completo la visión de la vida y no nada más del trabajo.

Cada decisión, cada relación es una oportunidad de aprendizaje, una oportunidad de crecimiento, una oportunidad de desarrollo y como decía Heráclito: “nadie se baña en el río dos veces, porque todo cambia en el río y en el que se baña”.

Bibliografía

1. López, Jair. Fracasan en México 75% de emprendimientos. El financiero visto en: www.elfinanciero.com.mx, el 17 de enero de 2016.
2. Reynoso, C. C. (2007). Notas sobre la capacitación en México (en línea). México: UNAM. Recuperado el 28 de febrero de 2012, de <http://biblio.juridicas.unam.mx/revistas/resulart.htm>
3. Aparicio, Abraham. Economía Mexicana 1910-2010: Balance de un Siglo En: <http://www.economia.unam.mx/profesores/aaparicio/Econom%c3%ada.pdf> 6/abril/2010. Recuperado el 9 de junio de 2015
4. De la Garza Toledo Enrique, Neffa Julio César. El trabajo del futuro. El futuro del trabajo: consejo latinoamericano de las ciencias sociales. 2001.
5. Burton, Clarck R. Conocimiento, trabajo, creencias. El sistema de educación superior. México: Nueva imagen.- Universidad futura- UAM.
6. Astudillo Ursúa, Pedro. Elementos de teoría económica. Porrúa 2010.
7. Polanco Borges, Yanett. Bases teóricas para la educación para el trabajo. Visto en www.servivio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/a6n11/6-11-12.pdf. Rescatado el (13/febrero/16)
8. Caponi Orietta, Mendoza Humberto. El neoliberalismo y la educación. Acta Odontológica Venezolana. 1997 En: http://www.actaodontologica.com/ediciones/1997/3/neoliberalismo_educacion.asp Rescatado el (17/07/15)
9. Calderón, Omer. La educación para el trabajo en un mundo cambiante. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Vol. VI, núm. 119 (140), 1/08 02 En: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119140.htm> Rescatado el (17/junio/15)
10. Vázquez Lara, María de Jesús. La formación de los docentes normalistas de educación primaria y su relación con las prácticas educativas que genera en el contexto de la modernización educativa. Tesis. UNAM 2005 Pág. 25 En: <file:///C:/Users/DYANAMESULLEMET/Documents/SI/TESIS/Tesis%20digitales%20-%20UNAM%20LUCERO.htm> Rescatado (18/07/15)

11. Cerecero Mora, Jorge. Formación de equipos de alto rendimiento (EAR) como herramienta para el cambio organizacional y como motivación para la transición del trabajo basado en funciones hacia el trabajo enfocado en procesos. UNAM. Tesis. 2011. Pág. 1. En: <http://132.248.9.195/ppt2004/0337219/index.html> Rescatado el (18/07/15)
12. Gómez, German. Enclaves psicológicos. México, Fontanamara, ed.1 1986, p. 141
13. Rodríguez Estrada, Mauro, Ramírez Buendía, Patricia. Administración de la capacitación, Mc Graw Hill 1990
14. Aguilar Morales, Jorge Everardo. El marco legal de la capacitación en México. 2010
Recuperado el (5/03/16) visto en:
http://www.conductitlan.net/psicologia_organizacional/marco_legal_capitacion_en_mexico.pdf.
15. Ley Federal del trabajo. En: <https://www.uaeh.edu.mx>. Rescatado el (12/10/2017)
16. Pinedo Guerra, Melba. Desarrollo de la capacitación en México: algunas modalidades predominantes. Revista latinoamericana de Estudios Educativos. (México) Vol. XX No.2, p. 131
17. Díaz Barriga Frida. Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista electrónica de investigación educativa, vol. 2, Ensenada, nov 2003, En: www.scielo.org.mx Recuperado el (10/10/2017)
18. Paulo Freire. Pedagogía del oprimido, Siglo XXI, 34 ed., 1986, p. 443
19. Sandoval Rodríguez, María Isabel. Círculos de calidad. Tesina que para obtener el título de pedagogía. UNAM, p.162. 1990
20. OIT. www.oit.org. Rescatado el (26/feb/2016)
21. Schmelkes, Corina. Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis), Harla. México, 1998
22. Huayhua Curse, Margarita. ¿Ya no hay indios en el Perú?-Una investigación sobre el concepto de la etnicidad y la identidad social de los migrantes del sur de los Andes de Lima. Tesis. FLACSO, Quito, 1995, p.15, En: repositorio.flacsoandes.edu.ec Recuperado el (13/10/17)

23. UNESCO. En: http://www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_E.pdf,
24. Rubin, Louis. *Desarrollo integral del escolar*. México, Pax, 1975, p.213
25. Vila, Ignasi. *Familia, escuela y comunidad*. México, Horsori,1998, p. 212
26. Bloom, Benjamín S. *Taxonomía de los objetivos de la educación. La clasificación de las metas educativas*. 5 ed. Editorial, el ateneo, 1975, p. 355
27. Martínez-Otero Pérez, Valentín. *Teoría y práctica de la educación*. 2 ed. Editorial ccs. 2014, p. 352
28. Moreira, Marco Antonio. *Aprendizaje significativo: un concepto subyacente*. Brasil, 1997, p, 26, visto en: www.arnaldomartinez.net. Rescatado el 10 de noviembre de
29. Shepherd Knowles, Malcolm. *Andragogía: el aprendizaje de los adultos*. Oxford. 5ed.2001. México. p.338
30. Rosario, Caraballo Colmenares. *La andragogía en la educación superior*. Revista de Investigación y Postgrado. Vol.22, No. 2, 2007. Caracas Venezuela. p. 187
31. Fernández Sánchez, Néstor. *Andragogía. Su ubicación en la educación continua*. UNAM, 2001, p. 2 Visto en: <http://paginaspersonales.unam.mx/files/275/andragogia.pdf> Rescatado el 4/04/18
32. Eduardo, Fasce H. *Tendencias y perspectivas. Andragogía*. Revista de educación en ciencias de la Salud. Vol. 3, No. 2, 2006. Concepción Chile. p.69-71
33. Díaz Barriga Arceo, Frida. *Cognición situada para el aprendizaje significativo*. REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 5, núm. 2, 2003, p. 105-117 Visto en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15550207>. Recuperado 10/04/18
34. Quintana Cabanas, José María. *Investigación participativa. Educación de Adultos*. Narcea, Madrid, 1 ed. 1986; p. 288
35. Brother Herman, Zaccarelli E. *Formación de instructores*. 1 ed. México. Trillas. p. 87
36. Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Tercera edición. México. Limusa. 2001. p. 115
37. Pain, Abraham. *Capacitación laboral*. 2 Ed. México. Ediciones novedades educativas. 2001. p. 122

ANEXOS

Anexo 1

Reglas básicas

- Todos los integrantes del equipo “Cocina Obregón” deben ser puntuales. La entrada, para todos sin excepción, es a las 7:50, con tolerancia de 30 minutos. No olvides anotar la hora en que llegas. Si se presenta un problema, tendrá que darse aviso por teléfono y dejar a alguien que cubra su lugar.

Al segundo retardo se regresa al empleado, y al tercero se le da las gracias; esto aplica para todos.

El horario de trabajo es de 8:30 am a 5:00 pm

- El uniforme consta de pantalón o falda negra, zapatos bien boleados; para repartidores, playera blanca; para cocina, filipina o mandil; para comedor, combinación blanco con negro.
- El desayuno será de 8:45 a 9:00 de la mañana. Si no eres responsable para llegar temprano, no tienes derecho a desayuno.
- La comida será de 12:40 pm a 1:00 pm
- La comida incluye: una ración de sopa, una ración de pasta o arroz, tortillas, agua de sabor, un guisado. Hacer uso o no de este derecho, es su responsabilidad.

El horario de servicio inicia a las 8:30, por lo que a esa hora Cocina Obregón abre sus puertas; el comedor debe estar presentable para recibir a clientes que deseen comer ahí, y se empezará a atender, aunque no estén presentes los encargados; las salsas e ingredientes deben estar listos.

El cierre de la venta es a las 5 de la tarde. Cuando se acaba la comida antes, no es necesario quedarse más tiempo.

- Trabajar en equipo es fundamental, por lo que solicitar las cosas con educación, tener un trato exclusivo de trabajo, apoyarse entre todos, evitar chismes y comentarios que separen al equipo, son requisitos fundamentales. Recuerden, nadie es perfecto.
- Se le pedirá la renuncia a cualquier empleado que no cumpla con sus actividades diarias, tenga altercados con los compañeros de trabajo, sea impuntual o falte injustificadamente, sea descortés con los clientes o no solucione problemas.

El hablar atrás de otro será causa de baja. Toda inconformidad se hablará frente a todos.

- Los repartidores tendrán como requisito, para ser parte de Cocina Obregón, aportar mínimo diez pesos diarios de sus propinas, si no lo hacen, se les descontará del sueldo, si no están de acuerdo, tienen la libertad de buscar otro empleo, que encaje mejor con sus aspiraciones.
- Cada miembro del equipo deberá mantenerse enfocado en su trabajo, usar eficazmente los tiempos, impidiendo que asuntos o distracciones irrelevantes interfieran con la realización de sus labores. (Si te mantienes parado significa que tu desempeño no está siendo el mejor).
- La responsabilidad del trabajo es tuya, hazte responsable de tu participación.
- Los empleados de cocina deberán apoyar en todo a los de afuera, con cortesía, buena actitud y evitar malas palabras. Si alguien te pide un favor, apóyalo es parte de tu trabajo.

Cualquier sugerencia para mejorar el equipo y el servicio de Cocina Obregón, se entregará por escrito y se expondrá para todos.

De acuerdo con el perfil, cada uno de los integrantes es un líder, soluciona problemas, da opciones, está siempre dispuesto a servir, actúa, guía con el ejemplo. “Los dirigentes por naturaleza son aquellos que gozan de tal visión y entusiasmo que los demás nos sentimos impulsados a seguirlos. Además de visión, para ser los mejores deben ser también responsables, tolerantes, estables, flexibles y tener sentido común”. Así que tú compañero, conviértete en un líder.

Si cada uno hace lo que le corresponde de la mejor manera, centrándose en sí mismo fortalecerá el objetivo de Cocina Obregón, y así será un verdadero equipo de trabajo. Toda persona es importante, por tanto, tu asistencia es primordial.

Casos especiales:

- Podrás llevarte comida o servirte doble ración si es que sobra.
- Las citas al doctor o problemas personales pueden ser tratados personalmente, según sea el caso.

Anexo 2

Para trabajar y pertenecer al equipo deberán:

1. Ser humildes para reconocer que no siempre se tiene la razón y apoyar las decisiones que le convenga al equipo.
2. Tener buena presentación y ser pulcros.

3. Ser honestos (no decir mentiras).
4. Ser puntuales.
5. Ser autónomo, quiere decir que trabaja libremente y no porque alguien le imponga una regla.
6. Colaborativo, siempre ayudar a los compañeros de trabajo que lo necesiten.
7. Hacer las cosas bien desde la primera vez.
8. Trabajar bajo presión sin perder el control y tener autocontrol ante las situaciones que se presenten con sus compañeros de trabajo o clientes.
9. Ser propositivos para mejorar el servicio o al área laboral.
10. Ser leales.
11. Ser agradecidos.

Objetivo del equipo

Satisfacer las necesidades del cliente, tanto en servicio como en alimentos. Atender en un espacio de diez horas a 350 personas, con pedido mínimo de \$30.

Preparar los alimentos entre todo el equipo; mientras más rápido esté listo:

Más vendemos

Más repartimos

Más propinas

Más ganancias

Más satisfacción de ser los mejores

Más tiempo para salir antes

Trabajo seguro e indefinido

Anexo 3

Actividades diarias generales

Sacar y meter cosas

Trapear y mantener limpio durante el día

Montar

Lavar y barrer el patio

Ir por el jugo y el pan

Hacer el aseo del baño y el pasillo

Mantener el área de afuera limpia y presentable

Hacer las aguas y los vasos, aproximadamente setenta y cinco

Mantener la mercancía en buenas condiciones, ordenarla y hacer el inventario, pelar tomate, separar y guardar en su lugar

Asear el refrigerador

Lavar la plancha, los estufones, las paredes, el piso (lavar y trapear) durante los dos horarios, la licuadora, la mesa (arriba, abajo y en medio)

Lavar y mantener limpio el horno de microondas y la tabla de picar (blanca)

Elaborar las cartulinas diarias con el menú, el pizarrón

Hacer las tortillas, la hielera, el plaque y escombrar la mesa de apoyo

Mantener montadas y limpias las mesas durante el día, saleros con sal, servilleteros

limpios y con servilletas

Lavar el bote de basura y mantener en orden la basura

Mantener el refrigerador con refresco y llevar inventario

Lavar jergas y trapos

Ir al supermercado

Mantener ollas y contenedores en orden y limpio el mueble verde

Elaborar las salsas verde y roja

Lavar la lechuga y desinfectar

Hacer el pico de gallo

Rebajar la crema, freír la tortilla, prender la plancha, sacar materia prima de desayunos, tener

todo el material de desayuno

Deshebrar el pollo

Poner aguas

Reunir mercancía necesaria para el día

Verduras al vapor

Un responsable debe contestar teléfono

Repartir pedidos

Tener listos los postres

Colocar la salsa de mesa y vasitos de salsa

Preparar los trastes

Hacer comida, responsable, auxiliar y encargado

Empacar pedidos

Anexo 4

Trabajador de 10. Competencias que debe cumplir el equipo.

Puntualidad	Impacto -Vestirse adecuadamente -Expresar con cada acción un comportamiento profesional -Hablar con seguridad	Adaptabilidad -Entendimiento de los cambios -Actitud positiva hacia ellos -Ajustar comportamientos	Confianza -Actuar con integridad -Revelar opiniones -Mantener criterio abierto a otras ideas -Apoyar a otros	Aprendizaje continuo -Ver el aprendizaje como una necesidad -Poner en práctica los conocimientos nuevos
Iniciativa -Ver en cada situación o problema una oportunidad -Tomar decisiones y responsabilizarse por las consecuencias -Comprometerse con el trabajo y aceptar las consecuencias	-Tolerancia al estrés -Concentrarse en el trabajo -Mostrar una actitud positiva con los compañeros en situaciones de tensión -Encarar situaciones difíciles -Ser productivo	-Tenacidad -Trabajar para alcanzar el objetivo planteado a pesar de los obstáculos y tener la capacidad de probar nuevas estrategias si las que se han hecho no funcionan	Asesoría -Explicar y demostrar a otros -Apoyar en el trabajo de los compañeros -Ayudar a que todos los individuos se sientan incluidos, valorados y apreciados) -Todos son importantes	Creatividad e innovación -Evaluar todas las posibles soluciones -Proponer soluciones laborales -Escuchar todas las ideas del equipo de trabajo

-Planeación y organización -Fijar prioridades -Decidir sobre tareas y recursos, programar, mantenerse enfocado y aprovechar los recursos disponibles.	-Orientación al cliente -Entender al cliente y sus necesidades -Orientar a los clientes -Compartir la forma de operación de la empresa -Establecer relaciones positivas y agradables con los clientes	-Trabajo en equipo-alianzas- colaboración -Tener buenas relaciones con todos -Apoyar a los otros en sus tareas sin intereses propios -Ofrecer ayuda	-Comunicación -Tener claro y aclarar a los otros si es necesario los propósitos y la importancia de toda acción -Interesar a los otros por los objetivos de trabajo -Comprender lo que otros nos quieren comunicar, sin provocar altercados	-Habilidad de ventas -Ser cortés con el cliente y convencer de su compra
---	---	--	--	---

Anexo 5

Causas para pedirles su renuncia

1. No cumplir con el trabajo requerido en tiempo y forma
2. Llegar tarde o faltar sin avisar, cuando menos un día antes
3. No trabajar en equipo
4. No satisfacer al cliente (quejas sobre su conducta inaceptable)
5. No mantener su área limpia
6. No resolver problemas, y no querer que otros lo solucionen y no asumir responsabilidades
7. Pelear verbal o físicamente con compañeros o clientes
8. Tener altercados con algún cliente
9. Robo o extravío de cosas dentro de "Cocina Obregón"
10. Tomar comida o refresco mayor a la ración establecida
11. Cometer los mismos errores más de tres veces, sin aprender de ellos
12. Llegar alcoholizado, con resaca o tomar bebidas alcohólicas dentro de horas de trabajo

13. Pérdida del cambio o el dinero de la cuenta
14. Amenazar a cualquiera del equipo
15. Usar el teléfono del negocio para tratar asuntos personales
16. Relacionarse sentimentalmente con alguno (a) de mis compañeros. (si se hacen pareja se van los dos)
17. No cumplir con las obligaciones establecidas
18. Mostrar actitud pesimista
19. Echarle la culpa a los demás de los errores propios

Nota

Se pedirá solicitud elaborada para una entrevista previa y copia de credencial de elector. Ser mayor de edad o si es menor con autorización de sus padres en períodos vacacionales.

Firmar una hoja en blanco que será su renuncia.

El sueldo es el mínimo y lo demás son incentivos.

Requiere presentar prueba psicométrica.

Anexo 6

Procedimientos

Protocolo general en el servicio de alimentos

Para que en una comida todo fluya de una manera más natural, se necesita crear un ambiente agradable y cómodo. Para ello se hace indispensable planear. La organización de la comida es uno de los momentos más delicados, pues cualquier falla que se presente es más que evidente.

Sea del tipo que sea, el servicio de alimentos es una de las prestaciones gastronómicas más complejas y delicadas que pueden existir.

El crecimiento de la competencia, la mayor exigencia de la clientela y el elevado coeficiente de simultaneidad nos obligan a extremar la atención al máximo y dar lo mejor de nosotros como profesionales para que este negocio progrese.

Planificación y control, bases del buen funcionamiento del servicio.

A pesar de todo, en los servicios de alimentos suele ser habitual acabar corriendo e improvisando.

Por lo que los trabajadores deben estar capacitados y seguros de solucionar los conflictos de acuerdo con ciertas reglas, pero con relativa libertad.

Beneficios del negocio de alimentos

1. Conseguir por volumen de compra mejores precios
2. Alcanzar una alta productividad del personal de cocina
3. Evitar mermas
4. Control de la producción (¿Qué se produce y que se vende?)
5. Mayor planificación (Menos errores)
6. Márgenes de venta
7. La comida atrae a muchas personas, lo que les convierte en clientes potenciales.

Recomendación boca a boca

8. Suele ser muy eficaz el trabajo en equipo, que son personas coordinadas para lograr los objetivos.

A la hora de organizar las actividades diarias debemos tomar en cuenta:

1. tipo de cliente

2. frecuencia del consumo
3. características especiales de los clientes
4. hora frecuente
5. reglas de cortesía

Espacio y equipo:

Debemos conocer exactamente todas las posibilidades que permite el espacio del que disponemos para el servicio.

Contar con el conocimiento exacto de nuestra oferta para saber hasta dónde podemos llegar.

Por otro lado, es necesario disponer de un equipo en óptimas condiciones que permita llevar a cabo los servicios.

- Mesas, sillas, tablonces, estufas, cucharas, licuadora, horno, materia prima, teléfono, bicicletas etc.

- Recursos humanos bien capacitados, informados, aptos para el perfil que se requiere.

Tener un directorio de servicios con proveedores de repuesta, con garantías por si acaso falla alguno.

El área de trabajo debe estar siempre bien limpia y pintada en color claro para optimizar la iluminación.

Revisar cada mes el extractor y aire acondicionado. Realizar limpieza periódica de las bocas de salida.

Fumigación y limpieza general cada tres semanas.

Los pisos del establecimiento o local deben ser cómodos para los empleados, no resbaladizos, para evitar accidentes laborales.

El extintor debe estar a la vista, los anuncios de seguridad, así como el botiquín de primeros auxilios.

La preparación de la cocina antes del servicio.

El montaje del servicio de alimentos requiere tiempo y una buena organización por parte del establecimiento.

Desde antes se organiza la lista de tareas de cada uno, y todos se comprometen a llevar a cabo sus actividades. De acuerdo con el menú, se organizan diariamente las labores de cocina con el fin de hacer fácil el trabajo que corresponde a la preparación de los alimentos.

Con esto se busca realizar las tareas bien desde la primera vez y todas las veces, así se obtiene mayor productividad y ventas.

Protocolo específico en el servicio de alimentos.

Manera de empacar la comida

Para una comida

Bolsa del número tres abierta sin doblar hasta abajo, se abre y se coloca con los triángulos que tiene por dentro pegados a la mesa, la charola de 8x 8 se coloca viendo de frente a la sopa y el agua. Encima de la charola pondremos tortillas o pan, postre, cubiertos, limón y salsa y por último el menú.

Para dos comidas

Bolsa del número tres abierta sin doblar hasta abajo, se abre (sin maltratar) y se coloca derecha y simétrica con los triángulos que tiene por dentro sobre la mesa, las dos charolas de 8x8 se

colocan viendo de frente a las aguas, encima de las aguas los tazones de la sopa, por último, tortillas, salsa, limones, postres y cubiertos. Menú al final.

Para tres comidas

En una bolsa del número tres con asa se ponen las tres charolas de 8x8 perfectamente en medio de la bolsa, sin olvidar bien los doblés de los triángulos simétricamente (que contiene dentro la bolsa). En un lado de la bolsa y haciendo equilibrio se colocará tortillas, salsa, cubiertos, postre y limones.

En otra bolsa del número tres, se pone una sopa y un agua, de forma encontrada para mantener el equilibrio.

Para los desayunos o platillos se utiliza una bolsa del número dos y se acomoda equilibradamente, sin olvidar los complementos.

Toda la comida debe salir caliente y rápidamente a su destino, no debe entregarse comida que esté batida.

Manera de contestar y tomar pedido

La persona encargada del teléfono deberá tener siempre a la mano notas y pluma, al contestar siempre iniciará diciendo “Cocina Obregón buenos días o buenas tardes”. Su voz en todo momento será dulce y servicial, pero también sin tardarse de más con un cliente. Si no sabe el menú se le proporcionará y si lo sabe se anotará, sin olvidar escribir las especificaciones correspondientes.

Verificará lo que le acaban de pedir y pedirá el cambio que se requiere llevar, así como el costo de lo que ordenó.

Manera de tomar las bolsas y repartir en bicicleta

Se toman las bolsas con la mano izquierda (hasta cuatro) y con mano derecha se maneja la bicicleta a paso medio, sin velocidad excesiva porque se bate la comida.

Antes de dirigirse a llevar un pedido se debe preguntar si alguna dirección no queda clara.

En los lugares que se suben pisos la bicicleta deberá quedarse en un sitio seguro.

Aproximadamente deben tardarse no más de veinte minutos.

Forma de hacer el agua

1. Necesitaremos 3 garrafones de agua purificada
2. Vaciar el agua en un bote de más de 60 litros
3. Endulzar el agua con azúcar
4. Mezclar la pulpa de fruta colada que previamente se molió
5. Disolver perfectamente bien, probar y verificar que esté agradable al paladar
6. Armar 90 vasos de agua
7. Meter al refrigerador para enfriar
8. Dejar dos o tres jarras con agua para el uso del personal

Forma de hacer el baño

1. Preparar media cubeta de agua con jabón y pino u otro limpia pisos

2. Tallar lavabo, espejo, paredes, taza por dentro y fuera, enjuagar con aguas limpia
3. Con el agua del enjuague tallar el piso y el pasillo, enjuagar y con el jalador secar
4. Verificar que en el baño haya papel higiénico, jabón para manos y agua
5. Anotarse en la hoja de control

Forma de preparar el arroz

Se requieren tres kilos de arroz

1. Vaciar en un inserto
2. Poner a remojar con agua caliente
3. Moler cebolla, ajo y el ingrediente según especifique en el menú
4. Escurrir y lavar el arroz
5. Poner una cacerola con aceite a calentar
6. Al momento en que esté caliente, vaciar el arroz
7. Mover con una pala de madera hasta que cambie su color si es rojo debe estar muy moreno. (mover con seguridad y sin miedo)
8. Una vez que esté listo sazonar con lo que se le molió, con sal, cubos de caldo y limón (sin semillas)
9. Mover y echar agua hasta que no se sienta el arroz pesado y la pala mueva bien el agua
10. Tapar y esperar a que hierva
11. Al hervir bajar la lumbre para que se cueza bien
12. Apagar y dejar reposar sin dejar pasar el calor
13. Servir

Forma de trapear

1. Llenar la cubeta con jabón y multiusos
2. Remojar la jerga y ponerla en el jalador
3. Deslizar por todo el local, quitando la suciedad
4. Secar con jerga seca
5. Dejar limpios y ordenados los artículos de limpieza

Forma de lavar

Las ollas requieren fibras de metal, tierra y piedra pómez

En un recipiente hondo se pondrá agua con detergente para trastes

Es importante recordar que, para prevenir accidentes, los cuchillos no pueden ir dentro de las tarjas.

Las ollas grandes se lavarán inmediatamente después de ser utilizadas para evitar que la comida se pegue y sea más difícil su lavado; se lavarán por dentro y por fuera con fuerza y con la fibra de metal, después de ser enjuagadas se pondrán en su lugar.

Antes del servicio todos los trastes que se ocuparon para la preparación de alimentos deberán ponerse en su lugar.

La comida se vaciará en los insertos para mantenerla caliente.

Se continuará para llenar la tarja de agua limpia para el enjuague de los trastes y sólo una cuarta parte de agua que servirá para remojar los trastes y enjabonarlos.

Los vasos de vidrio deberán lavarse con otro zacate que no los ralle y otra agua para su enjuague, si no se hiciera de esa manera los vasos quedarían llenos de grasa.

Formas de arreglar la mercancía para su mantenimiento

La verdura que llega de la Central de Abasto se vaciará en el mueble, separando la que esté más madura para su preparación inmediata.

El tomate se pela, sin remojar porque se pudre.

El jitomate diario se separa para evitar que uno pudra la caja.

El limón se mete en bolsa de plástico, después de separarlo, según su color y se mete al refrigerador.

Las hierbas como el cilantro, epazote, perejil, espinaca, acelga, hierbabuena etc., se pone en periódico y luego en bolsa de plástico para su conservación, posteriormente se mete al refrigerador.

Las lechugas (italianas, sangrías y romanas) se revisan diariamente que no tengan hojas podridas y se meten en el refrigerador para su conservación.

Los lácteos deben tener una caja especial para identificarlos, con su fecha de llegada y su posible fecha de caducidad.

Las verduras como el chayote, la calabaza, la zanahoria, los pepinos etc., pueden quedarse en el mueble, en un lugar fresco y deberán limpiarse diariamente.

Los productos de abarrotes deberán ponerse en el anaquel especial para ellos y cada día debe ponerse en cocina lo que necesitarán al otro día.

Los uniceles deberán contarse y registrarse para el control en su nueva compra y estarán acomodados según su clasificación.

Forma de desinfectar las verduras

Antes de su desinfección las verduras deberán lavarse perfectamente. Las lechugas hoja por hoja, las espinacas deberán ser sumergidas en un recipiente con jabón para su limpieza, de esta manera se les caerá toda la tierra, se les cambiará de agua hasta que el jabón y la tierra dejen de salir.

Se pondrá en agua gotas de desinfectante de verduras según la cantidad de agua que tenga.

Toda verdura que se pele y se pique deberá lavarse bien antes y después.

Forma de lavar el refrigerador

Primero se hará una jabonadura, fibras y trapo, y se tendrá una cubeta de agua limpia para enjuagar el trapo.

Toda la mercancía se sacará del refrigerador y se separará para quitar aquello que ya no sirva.

El refrigerador se tallará con el jabón y se enjuagará con el trapo, las veces que sea necesario para su perfecta limpieza.

Cuando se termine por dentro, se lavará por fuera de la misma manera.

La mercancía más nueva se pondrá en la parte de atrás con una etiqueta verde, y a la vieja se le pondrá la etiqueta con caducidad, dependiendo los días la etiqueta podrá ser amarilla o roja.

Forma de repartir propaganda

Se reparte de mano en mano, de casa en casa, de acera en acera, personas en la calle, edificios, oficinas, puestos de dulces; toda persona caminando por la calle es un posible cliente.

La manera de obsequiar el volante tiene que ver con que te lo reciban o no.

La presentación y la actitud hacen posible un nuevo cliente.

Calles

Sección Uno

Medellín, Insurgentes, Colima, Álvaro Obregón, Tabasco, Durango, Oaxaca, Plaza Villa de Madrid, Sinaloa, Puebla, Valladolid, Salamanca.

Sección Dos

Insurgentes, Colima, Tabasco, Puebla, Tonalá, Córdoba, Jalapa, Orizaba, Álvaro Obregón, Frontera, Mérida.

Sección Tres

Insurgentes, Guanajuato, Monterrey, Tonalá, Jalapa, Orizaba, Córdoba, Zacatecas, Querétaro, San Luis Potosí, Yucatán y Álvaro Obregón.

Sección Cuatro

Insurgentes, Chiapas, Manzanillo, Medellín, Celaya, Sonora, Avenida México, Popocatépetl, Ámsterdam, Huichapan, Michoacán, Cacahuamilpa, Parras.

Sección Cinco

Sonora, Acapulco, Durango, Salamanca, Guadalajara, Tampico, Veracruz, Colima.

Sección Seis

Puebla, Chapultepec, Sonora.

Sección Siete

Nuevo León, Álvaro Obregón, Plaza Condesa, Tamaulipas.

Anexo 7

Ventas de “Cocina Obregón” antes de la propuesta de capacitación

Antes del año 2011 no se llevaba a cabo ningún registro sobre las cuentas, a partir de 2012 se inicia un control de las ventas, pero sin ser constante y a partir de 2013, un control de ventas, una capacitación de los empleados y una sistematización de las actividades.

Ventas de “Cocina Obregón” a partir del inicio de la propuesta de capacitación.

Ventas 2012	2013	2014
Enero 2012- \$ 79,879.50	Enero 2013- \$103,066.00	Enero 2014- \$130,468.50
Febrero 2012-\$112,893.00	Febrero 2013- \$ 83,737.00	Febrero 2014-\$107,225.00
Marzo 2012- \$ 82,214.00	Marzo 2013- \$106,426.00	Marzo 2014- \$120,227.00
Abril 2012- \$113, 506.50	Abril 2013- \$119,568.00	Abril 2014- \$114,638.00
Mayo 2012- no se sabe	Mayo 2013- \$134,942.00	Mayo 2014- \$130,930.00
Junio 2012-no se sabe	Junio 2013- \$ 88,807.00	Junio 2014- \$121,180.00
Julio 2012- no se sabe	Julio 2013- \$149,389.00	Julio 2014- \$114,998.00
Agosto 2012- \$82,788.00	Agosto 2013- \$117,075.00	Agosto 2014- \$144,538.50
Sept. 2012- \$86,233.50	Sept. 2013- \$117,488.00	Sept. 2014- \$ 96 605.00
Oct. 2012- \$112,717.00	Oct. 2013- \$149 489.50	Oct. 2014- \$104,728.00
Nov. 2012- \$110,651.00	Nov. 2013- \$125,249.00	Nov. 2014- \$101,443.50
Dic. 2012- \$127,748.50	Dic. 2013- \$ 92,050.00	Dic. 2014- \$106,030.50
Total año 2012: no se sabe	Total año 2013: \$1,387,263.50	Total del año 2014:
		\$1,393,012.00

