



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGÓN**

**LA MIRADA HUMANISTA DEL TRABAJO Y SU
CONSTRUCCIÓN PEDAGÓGICA EN
CORPORACIÓN FABP, S.A DE C.V.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA
P R E S E N T A:**

ANALLELY GÓMEZ LÓPEZ



FES Aragón

ASESORA:

LIC. CARMEN MARÍA HERRERA REYES

MÉXICO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi Padre Celestial,

Por el regalo de tu gracia y ser la fuerza que me impulsa.
Por tu amor incomparable que me llena de esperanza en los momentos alegres y en los
momentos oscuros.

A mis Padres Margot y Joel

Por cobijarme en su hogar y ser para mi ejemplo de perseverancia, fe y bondad.

A mis Pastores Pedrito y Jessy

Por brindarme una paternidad que me guía y me prepara para el encuentro con mi amado.
Gracias por el amor que me brindan a través de sus consejos, oraciones y por enseñarme a
verme como Dios me ve.

A la memoria de Manuel Chávez Pasalagua

Por ser compañero y amigo de este viaje a través de tus risas, tus canciones, las pláticas
amenas en los momentos de estudio y de ocio.
Por tu ejemplo de excelencia, este es nuestro triunfo.

A mis hermanos Mimí, Joel, Eunice y Elsa

Simplemente porque los amo. Aunque hoy cada uno toma un rumbo diferente, siempre
seremos hermanos, siempre podremos contar con nosotros.

A mi Asesora y Amiga Carmen María

Por guiar y construir a mi lado este camino que parecía difícil, pero usted hizo llevadero y
posible. Gracias por compartir sus saberes, su paciencia, compañía en las jornadas de espera
y su amistad incondicional.

Por ayudarme a transformar el fracaso en éxito, creer en mí y ser mi maestra.

A mis amig@s

Por amarme en todo tiempo y ser como hermanos en tiempo de angustia.

A mí

Porque cada batalla forma en ti el carácter de guerrera.
Y hoy hemos dado un paso más. Te amo.

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.- LA CAPACITACIÓN LABORAL, UNA HERRAMIENTA DE FORMACIÓN PARA UN TRABAJO DIGNO.	5
I.I.- La concepción del trabajo a través de la Organización Científica.....	7
I.II.-El trabajo y la teoría de las Relaciones Humanas	10
I.III.- La problemática del trabajador en la actualidad.....	12
I.IV.- Trabajo y la Educación desde una visión simbiótica.....	16
I.V.- Abraham Maslow y la teoría de la motivación.....	19
I.VI.- La capacitación laboral como una herramienta para el desarrollo de la Persona Humana	22
I.VII.- Marco legal del Plan de Capacitación de Corporación Fabpsa.....	24
I.VIII.- Las Políticas de Calidad ISO 90001:2008 y el Plan de Capacitación.....	26
CAPITULO II.- EL ESTUDIO DEL CASO “CORPORACIÓN FABPSA”: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	28
II.I.- Antecedentes, Principios, y Políticas Organizacionales de Corporación Fabpsa.....	29
II.II.- Principios y Políticas Organizacionales de Corporación Fabpsa.....	30
II.III.- Corporación Fabpsa y su estructura organizacional.....	35
CAPITULO III.- EL ESTUDIO DEL CASO “CORPORACIÓN FABPSA”, DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	43
III.I.-Fase 1: Establecimiento de Misión, Visión Objetivos e Indicadores departamentales.....	44
III.II- Fase 2: Diagnóstico departamental a través del FODA.....	47
III.III- Fase 3: Desarrollo de estrategias FODA.....	49
III.IV.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Cadena de Producción:.....	51
III.IV.I.- Descripción de la situación ideal (SI).....	53

III.IV.II.- Descripción de la situación real (SR).....	57
III.IV.III.- Análisis de Situación Ideal y Situación Real.....	59
III.IV.IV.- Determinación de Necesidades de Capacitación y Toma de Decisiones.....	64
III.III.VI.- Propuesta de Actividades de Capacitación derivados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.....	67

CAPITULO IV.- PLAN DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y FORMACIÓN DE LA CADENA DE OPERACIONES DE CORPORACIÓN FABPSA.....69

IV.I.-Plan de Capacitación 2012-2013 de la Cadena de Operaciones.....	70
IV.I.II.- Alcance.....	72
IV.I.III.- Fines.....	73
IV.I.IV.- Estrategias de Acción.....	74
IV.I.V.-Políticas.....	75
IV.I.VI.-Presupuestos.....	76
IV.II.- La planeación de los Programas de Capacitación.....	78
IV.II.I.- Taller Formación de instructores.....	79
IV.I.V.- Reuniones de trabajo.....	82
IV.III.- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE CORPORACIÓN FABPSA.....	83
IV.III.I.-Objetivos Generales.....	83
IV.III.II.- Objetivos Específicos.....	84
IV.III.III.- Acciones de Capacitación.....	85
V.III.IV.- Programa de Capacitación	87

CAPITULO V.- LA MIRADA HUMANA DEL TRABAJO Y SU CONSTRUCCIÓN PEDAGÓGICA EN CORPORACIÓN FABPSA: LA EXPERIENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.....105

CONCLUSIONES.....111

ANEXOS..... 113

BIBLIOGRAFÍA.....122

INTRODUCCIÓN

La presente tesis que lleva por nombre *“La mirada humanista del trabajo y su construcción pedagógica en corporación Fabp, S.A. de C.V.”* Surgió de la necesidad dar continuidad a los aprendizajes adquiridos en el séptimo diplomado *“La Capacitación en las nuevas organizaciones”* y de esta forma poder concluir satisfactoriamente mi proceso de titulación.

En el primer apartado se hace un acercamiento al objeto de estudio: La capacitación como herramienta primaria para el proceso formativo. En este segmento se abordan las distintas concepciones del trabajo a lo largo de la historia. Se plantea la problemática del trabajo cuando se le concibe como herramienta para alcanzar fines puramente utilitaristas y se conceptualiza al ser humano como un hombre económico; en caso de esta tesis, se orienta a plantear la mirada humanista del trabajo. Finalmente se concluye con la propuesta de mirar al trabajo como una herramienta para el desarrollo humano y la autorrealización, de la cual nace el Plan de Capacitación que sustenta la presente tesis.

En el segundo apartado se presenta la organización en la cual se realizó el *“Estudio de Caso de Corporación Fabsa”*. Se inicia con un breve recorrido histórico, se presentan los principios y las políticas organizacionales que le han sustentado a lo largo de 36 años de carrera. Cabe mencionar que los principios organizacionales: misión y visión, son aquellos pilares que dan dirección a toda organización, por ello los principios organizacionales no deben pasar por desapercibidos por aquellos que se ocupan de la formación y la capacitación de una organización. Del mismo modo se presentan los valores de la organización. Los valores, también son pieza primordial ya que ellos sustentan el actuar de los integrantes de la organización, los valores dan sentido a la vida del trabajador. El tercer capítulo presenta el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, específicamente de la cadena de producción, aquí se expone el proceso que se siguió para realizarlo, también se mencionan las estrategias implementadas.

El cuarto capítulo presenta el desarrollo del Plan de Capacitación y su mismo proceso. Cabe mencionar que en esta etapa, se integró un equipo de profesionales con el objetivo de generar los programas de capacitación, para ello

en la fase de planeación, se implementó el curso: “Formación de Instructores”, se mencionan las estrategias implementadas.

El Capítulo cinco contiene una síntesis de la experiencia del plan de capacitación, este capítulo presenta una serie de reflexiones y los aportes que desde el campo pedagógico se logró brindar.

Para finalizar se expone una serie de reflexiones sobre la experiencia del Plan de Capacitación y los aportes pedagógicos que esta experiencia profesional brindó. Del mismo modo se menciona como el Diplomado “La capacitación en las nuevas organizaciones” contribuyó para el logro de esta tesis.

CAPÍTULO I.- LA CAPACITACIÓN LABORAL, UNA HERRAMIENTA DE FORMACIÓN PARA UN TRABAJO DIGNO.

El hombre es un ser que tiene una serie de necesidades que van de lo material a lo espiritual, de lo concreto a lo abstracto y de lo inmediato a lo mediato. Satisface sus necesidades transformando la naturaleza a través de su trabajo y en su relación con los otros. Podría pensarse que muchos animales también transforman la naturaleza, a través de su actividad consiguen los medios para satisfacer sus necesidades. Más la diferencia que existe entre el hombre y el animal es que el animal no es consciente de su actividad transformadora y el hombre sí.

Lo que distingue al hombre en su relación con la naturaleza es el **trabajo**¹. El trabajo es una actividad transformadora que el hombre realiza de manera grupal es decir: el hombre se relaciona con otros hombres para producir los satisfactores.

A lo largo de la historia han existido muchos teóricos preocupados por esta actividad transformadora, **¿Qué le ha inquietado al hombre sobre esta actividad?, ¿Qué le ocupa a la pedagogía sobre dicha actividad? y ¿Qué aportaciones se pueden lograr desde el campo de acción pedagógico?**

Se bien los pedagogos encuentran campo de trabajo dentro de la educación formal, se amplían nuestros horizontes cuando nos damos a la tarea de salir de las escuelas, como menciona Peter McLaren “La escuela debe enseñar a salir de las escuelas” y la Capacitación Laboral es uno de aquellos horizontes.

Cabe mencionar que no solo los pedagogos se ha interesado por este campo laboral, también están los administradores de empresas, los psicólogos, ingenieros industriales, por mencionar algunos de ellos. Sin embargo, ¿Cuál es la mirada del pedagogo dentro de las organizaciones y como consecuencia de la Capacitación Laboral? El pedagogo además de ocuparse los fines instrumentales de la capacitación, debe ocuparse de la formación de un sujeto comprometido con su desarrollo humano, el desarrollo del otro, y como consecuencia, el desarrollo humano de la sociedad.

¹ “Trabajo es el esfuerzo o actividad de un individuo que se realiza con el propósito de proveer de bienes, servicios o valores a otros y que es considerado trabajo por el propio sujeto” GARCIA, Hoz Víctor, “La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo” Ediciones Rialp, S.A. Madrid 1994. p.17

En el presente capítulo haremos un **recorrido histórico sobre los estudios y prácticas de la organización en el trabajo**, posteriormente se presenta el análisis sobre cómo estos estudios y prácticas han repercutido en la actualidad. Al finalizar se presentan a la capacitación como una herramienta para de desarrollo de un trabajo digno y autorrealizable.

I.I.- La concepción del trabajo a través de la Organización Científica

Nuestro recorrido inicia con el término: *Organización Científica del Trabajo*, que es una disciplina que busca la optimización del uso de la capacidad laboral del hombre en el proceso de trabajo. Los estudios de organización del trabajo se realizan por especialistas en la materia valiéndose de ciencias como la psicología, sociología del trabajo, economía, estadísticas, etc.

Se cree que la primera muestra de organización científica del trabajo data de tiempos de los egipcios (4000 a.C.), en la que quedó patente su capacidad de organización en la construcción de las Pirámides. Algunos autores conceden a los egipcios el honor de ser los más grandes “Ingenieros de Organización” de todos los tiempos.

En 1240 Walter of Henley (Inglaterra) escribe un tratado (*Le Dite de Hosebondrie* en 1280) en el que aconseja a su hijo como vigilar sus tierras, el ganado y sus trabajadores. Trata aspectos relacionados con la economía rural, cubriendo los siguientes aspectos: Selección de personal (Sirvientes), formación (adiestramiento), Vigilancia, Rendimiento mínimo, expresado como el trabajo mínimo a desarrollar en un periodo de tiempo (de tierras labradas / día) y Asignación de los recursos apropiados.

Leonardo da Vinci (1452 - 1519), un genio renacentista, destacó también en el área de organización del trabajo. Realizó el primer testimonio escrito sobre medición del trabajo a través de la descomposición del trabajo en partes. Designó ciertas medidas de productividad, como el número de palas y de los obreros.

El ingeniero francés Jean Perronet en 1760 realizó el primer intento registrado para medir el tiempo de operaciones de manufactura. Describe el proceso (ciclo) completo de producción en una fábrica de alfileres

En 1820 Charles W. Babbage, matemático británico, hizo una serie de estudios de tiempos en la producción de alfileres comunes. En 1832 publicó el libro “Sobre la Economía de la maquinaria y la fabricación”. Fue el inventor de las máquinas calculadoras programables, también es considerado precursor de la computación. Contribuyó al análisis y medición del trabajo en los siguientes aspectos: la división de la tarea en operaciones separadas, la especialización de

los trabajadores, señaló la necesidad de determinar un sistema de incentivos donde el trabajador debería recibir una bonificación proporcional a su eficiencia y al éxito del negocio (Se maneja una cantidad de que un trabajador incentivado puede mejorar su rendimiento en 1/3 aproximadamente). A partir de estos momentos se usaron por primera vez los aparatos de medición de tiempos.

En 1891 Frederick A. Halsey diseñó un plan para aumentar la productividad a partir de la medición de los costos de mano de obra, lo que dio origen al denominado Plan Halsey o Plan de Premios.

Como podemos ver, los primeros estudios sobre la organización del trabajo tienen como objetivo el desarrollo productivo de la empresa, sin embargo es hasta 1911 con F. W. Taylor que nace el término "*Organización Científica del Trabajo*".

Taylor fue el primero en advertir sobre el potencial de eficacia del obrero que no se utilizaba. Puso en marcha un sistema puramente mecanicista y al mismo tiempo obliga al trabajador a mejorar su rendimiento. Esto condujo a excesos lamentables, la monotonía y la fatiga industrial.

Max Weber pasaba para siempre a la Historia de las Ideas con su "*Estado Burocrático*", proponiendo la división detallada de tareas, la reglamentación exhaustiva de todos los elementos del trabajo.

En 1913, Henry Ford da a conocer la primera línea de ensamblaje móvil (línea de montaje) de Highland Park (Detroit) donde produce el conocido modelo "Ford T". Se basa en el principio de que "lo importante es llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo". Comenzó la producción en masa. Hizo proveer de las herramientas que necesitaba el trabajador para evitar desplazamientos, así de esta manera evita desplazamientos. También diseñó plataformas giratorias, donde lo que giraba era el motor y no el trabajador. Tuvo una gran inclinación por la seguridad e higiene en el trabajo, era proverbial su insistencia para que las naves de su fábrica estuviesen siempre limpias y animaba a los trabajadores a que pintasen hasta los últimos rincones de colores claros y los mantuviesen despejados, sin amontonamiento de materiales inservibles.

Sincrónicamente a los estudiosos anteriores, el ingeniero de minas de la Escuela de Saint-Etienne, Henry Fayol, elaboró su "*Teoría de la Organización*".

Fayol se ocupó principalmente de la formación del personal, del estudio de las actividades cuantitativas y cualitativas necesarias para desarrollar cada conjunto de funciones (modernos profesiogramas). Estudia el establecimiento de procesos de trabajo a modo de guías orientadas para sistematizar trámites o tareas y se ocupa con especial preferencia de la coordinación superior de la empresa a fin de constituir las como un todo con directrices únicas, armónicas y coherentes.

Como podemos observar, los primeros estudiosos sobre el tema, se empeñaban en medir, calcular y regular los procesos de producción y como consecuencia, a las personas en las horas de trabajo. Luis González sintetiza el objetivo de los primeros estudios de la siguiente manera: *“Se trataba de obtener de ellos conclusiones «prácticas», que compensasen claramente el esfuerzo y dinero empleado para su puesta en marcha. Así, aplicábanse estos experimentos y experiencias a mejoras de la eficiencia, es decir, a cómo obtener la mayor producción de valor y calidad satisfactoria respecto a las especificaciones mediante el menor empleo de recursos.”*² De modo general, las primeras investigaciones tenían su objetivo centrado en la productividad económica y para ello se investigaba.

Los primeros estudios señalan que la vida del hombre gira alrededor del trabajo. En muchas ocasiones el trabajo es concebido como una compa amarga que hay que tomar para poder satisfacer las necesidades físicas.

² GONZÁLEZ, López Luis, “Satisfacción y Motivación en el Trabajo” Edit. Días de Santos, 2001. p.22,

I.II.-El trabajo y la teoría de las Relaciones Humanas

Pero ¿será que el único fin del trabajo es la satisfacción de las necesidades físicas a través de la remuneración económica? ¿Qué el objetivo del trabajo es solamente la obtención de bienes para suplir necesidades? ¿Qué el trabajador debe focalizar sus energías para el beneficio de las empresas?

Estas fueron las preguntas que se realizaron a mediados del siglo XX las cuales originaron que las investigaciones apuntaran hacia una nueva vertiente. Los primeros estudios que se inclinaron hacia esta nueva postura, fueron encaminados por el australiano-americano Elton Mayo con su teoría “**Relaciones humanas**” (1927). Mayo fue un investigador sobre el comportamiento del hombre en la organización que profesó en las universidades de Brisbane y Harvard.

Para Mayo la “Realidad Humana es lo vital” el hombre es la pieza primordial de las organizaciones él señala que *“La cuestión, el nudo gordiano, lo importante, es la personalidad humana, compleja, y actuando socialmente en el seno de un grupo de trabajo.”*³

La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional, en el que se proclamaba que el hombre era igual que una máquina. **Propone la sustitución del modelo mecánico por otro en el que se tenga más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del sujeto humano.**

Mayo y sus colegas fueron los primeros en aplicar el método científico en sus estudios de la gente en el ambiente de trabajo. Los investigadores posteriores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), sirviéndose además de métodos más refinados de investigación.

Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de "hombre social", motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Argyris, Maslow y McGregor, sostuvieron que el concepto de "hombre que se autorrealiza" explicaba de manera más exacta la motivación del hombre.

³ Op. Cit. p. 35

La presente corriente de no llamarse de las “Relaciones Humanas”, sólo hubiera podido denominarse del “Comportamiento Organizacional”. Por ambas denominaciones se conoce a la escuela de Elton George Mayo y otro científico de la conducta, F. J. Roethlisberger.

Mayo postula que el empleado debe conceptualizarse como: **“Hombre trabajador al que hay que interpretar como persona que siente y ansia una felicidad más completa y real que la proporcionada por el incremento de los incentivos económicos y materiales que, en el mejor de los casos, le ofrece la simple «organización científica del trabajo» desde Taylor.”**⁴

Para la teoría de las “Relaciones Humanas” La situación social y grado de satisfacción de los trabajadores era factor clave del rendimiento. Es decir, si la organización pretende aumentar la productividad y la eficiencia, debe preocuparse, desde la dirección de la empresa, por el engarce en la organización de los trabajadores; su situación social, sus relaciones mutuas, sus sentimientos y sus motivaciones. Entonces debemos preguntarnos ¿Qué motivaciones llevan al hombre al trabajo? Las necesidades que buscan satisfacer con ello, ¿Cuáles son estas necesidades, además de las económicas?

La Teoría Humanista propone que las investigaciones lejos de ocuparse de la productividad empresarial deben focalizarse en el trabajador. Entonces concluimos que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con las necesidades e ideas del trabajador. Estas investigaciones han dado lugar a grandes cambios y de la misma forma las empresas han evolucionado al concepto a Organizaciones.

⁴ Op. Cit. p.37

I.III.- La problemática del trabajador en la actualidad

Sin embargo a lo anterior, la mayoría de las empresas han ignorado de modo suficientemente, amplio y profundo la cuestión de que el centro de la organización es el trabajador y de cómo conseguir que él mismo desarrolle un trabajo digno y autorrealizable.

Ello se debe a que se considera a los trabajadores como hombres-económicos, es decir, sólo motivados por trocar su esfuerzo en los puestos de trabajo a cambio de dinero o cosas materiales. Así se piensa que el hombre vende y entrega a la empresa toda su capacidad, como una mercancía ofrecida en intercambio. Estos planteamientos expresan que sigue hoy todavía viva la idea de los primeros estudios sobre el trabajo en abundantes empresas. Para muchas organizaciones pagar suficiente basta para que el hombre trabaje y se sienta motivado, pues el trabajador actúa por estímulos externos. De ahí que muchas empresas motiven a su personal a través de bonos de productividad, de puntualidad o castiguen a su personal a través de los mismos.

Conceptualizar al trabajador solamente como un hombre-económico ha acarreado grandes problemáticas, como consecuencia, la porción de tiempo que los sociólogos llaman tiempo de producción (tiempo de trabajo), se ha contrapuesto al tiempo de construcción psíquica (el juego, el descanso, el amor), y así el trabajo se convierte en deteriorador y devorador del hombre.

Enfrentamos problemas que afectan la vida del trabajador como el estrés, la fatiga, el agotamiento y la lucha por la supervivencia laboral. Jungla, aburrimiento, acoso laboral, son los términos que expresan los expertos en sus estudios y reflexiones.

Claudio Zapata expresa estas problemáticas en las siguientes palabras: “El hombre se ha olvidado de sí mismo como individuo, descuidando el hecho de que él debe ser servido con eficiencia por todas las cosas y no al revés, cuando se convierte en materia prima eficientemente de la economía y en estadística de un informe gubernamental, consiguiendo demostrar entonces que el progreso económico de una democracia capitalista se convierte en una promesa vacía”⁵

⁵ Zapata, Claudio, “Trabajar para vivir, Vivir para trabajar” p.11

La profundidad de los problemas expuestos radica en que se conceptualiza al trabajo desde una visión burguesa o materialista. Desde la concepción burguesa el hombre bebe el trago amargo para cubrir sus necesidades, y desde la concepción materialista, el hombre hace del trabajo la totalidad de su vida. Entonces el hombre sufre tanto por la falta de trabajo como por el exceso del mismo.

La *frustración personal ante la falta de trabajo*⁶ es un riesgo que ha alcanzado dimensión universal y dramática. La revolución industrial desplazó a gran número de trabajadores desde el campo a la ciudad, creando una multitud de puestos de trabajo que podían ser ocupados por gentes de escasa o nula preparación. Los posteriores desarrollos de la técnica aumentaron fabulosamente la capacidad de producción industrial, y esto provocó una disminución de necesidades de puestos de trabajo dado que la automoción va sustituyendo gran parte de las actividades humanas, prácticamente todas aquellas que exigen única o principalmente fuerza muscular y movimiento mecanizado. El resultado ha sido en primer término una imprecendente situación de falta de trabajo para los que no tuvieran preparación específica. Mas, después, el mismo desarrollo técnico fue reduciendo las necesidades de personal en trabajos tales como los administrativos y, posteriormente, alcanzó a los puestos directivos.

Ante esta problemática los pedagogos debemos plantear nuevas expectativas para cubrir estas necesidades. La adecuación de la currícula a las necesidades del trabajo y debemos ocuparnos de la formación de personas con iniciativa y visión, es decir que sean capaces de crear nuevas oportunidades tanto para ellos como para la sociedad.

Del otro lado encontramos al hombre que sufre por exceso de trabajo y que como consecuencia ha acarreado a su vida alienación o estrés.

La alienación es alejamiento o convertir en ajeno algo propio. El hombre alienado se aparta o se encuentra apartado de un campo en el que normalmente debía estar y actuar como miembro activo. Desde el punto de vista del trabajo, la

⁶ GARCIA, Hoz Víctor, "La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo" Ediciones Rialp, S.A. Madrid 1994. p.35

alienación indica desinterés por lo que se hace, dado que no se le encuentra sentido. En lenguaje coloquial, el alienado es el que “pasa” del trabajo alejándose psicológicamente de él aunque continúe realizando su tarea. En este caso el trabajo se convierte en una actividad predominantemente mecánica en la que únicamente se pone la aptitud para manipular las cosas de acuerdo con las exigencias del propio trabajo pero sin que la persona humana se sienta ni interesada ni comprometida en él; se realiza forzosamente, obligado el hombre por sus circunstancias y necesidades materiales. El concepto que de él tiene el trabajador es el de algo indiferente o negativo para la propia personalidad.

Además de la alienación otro problema que enfrenta el hombre trabajador es el estrés⁷ que es una situación que se origina por el exceso de exigencias en un trabajo determinado. El concepto se utiliza en Medicina y en Ingeniería. El estrés es una situación de carácter psicobiológico en el que influyen las exigencias impuestas a una persona en tanto que sobrepasan las posibilidades que ofrecen los recursos que puede utilizar el sujeto para responder a ellas y la molestia angustiosa que tal coacción le produce. Vale la pena tener presente que la coacción puede venir por imposiciones externas, mas también puede nacer de las exigencias que el propio sujeto se impone a sí mismo.

El estrés se manifiesta en distintos grados y su aparición, desarrollo y posible desaparición también, depende de las características del trabajo así como de las del sujeto. Con el estrés pueden coexistir alta satisfacción y baja satisfacción ante el trabajo. La unión del estrés con la baja satisfacción puede ocasionar conflictos que se puede manifestar en actuaciones externas negativas contra la organización.

En el extremo opuesto de la alienación y el estrés se puede situar otro riesgo que nace de la exagerada preocupación al trabajo, que origina una dependencia del hombre respecto de la actividad semejante a la drogadicción, a esto lo conocemos como “adicción al trabajo”⁸

⁷ Op.Cit.38

⁸ Op. Cit.39

El adicto al trabajo deja gravemente disminuidos otros intereses vitales tales como los de la familia (la adicción al trabajo es una de las causas más importantes de ruptura matrimonial) o de las actividades de tiempo libre.

Hay una evidente relación entre la adicción al trabajo y la satisfacción en él. En oposición a la extrema apatía y alienación, la adicción al trabajo significa una dedicación exclusiva de la que puede hallarse altamente satisfecho. Pero también con un gran nivel de insatisfacción el trabajador puede estar comprometido con la tarea. «Las revoluciones y las insurrecciones, después de todo, están causadas por gentes altamente comprometidas pero igualmente altamente insatisfechas de su trabajo⁹

Para Killinger¹⁰, las tres manifestaciones fundamentales de la adicción al trabajo son: el perfeccionismo, la obsesión y el narcisismo.

⁹ Op. Cit. P.38

¹⁰ Op. Cit.p.39

I.IV.- Trabajo y la Educación desde una visión simbiótica

Como se ha mencionado, el trabajo es una realidad universal que ha sido estudiada desde distintas disciplinas: la economía se ha interesado en la producción de bienes y servicios; la jurisprudencia ha considerado al trabajo como un deber y a su vez como un derecho; la sociología se ha preocupado en el conjunto de fenómenos sociales implicados en esta actividad; la psicología en la condicionante de la personalidad de quien trabaja; finalmente desde una **mirada filosófica y pedagógica: la relación del trabajo con la dignidad del ser humano, el carácter ético del trabajo, la formación para el trabajo, entre otras. Estas reflexiones serán mencionadas en el presente apartado.**

Para desarrollar el concepto del trabajo debemos realizar un estudio sobre el fondo doctrinal de la palabra, primordialmente se mencionan dos momentos importantes: La Revolución Burguesa (S. XVIII y XIX) y la Revolución Marxista (S. XIX y XX). En el primer momento se caracteriza al trabajo como un elemento necesario aunque degradable para producir riqueza y a través de ella confort y poder, el segundo momento enfatiza su polaridad al absolutizar al trabajo como lo único que da sentido a la vida. Victor García Hoz, señala que la burguesía y el marxismo subordinan al hombre a la productividad, pues en las perspectivas que presentan estas ideologías existe una clara reducción a la obtención de bienes materiales.

Victor García Hoz¹¹ expone que ha existido un complicado problema al separar la educación del trabajo o hacer del trabajo el fin total de la educación, piensa que así es, pero no es todo. La propuesta de Hoz es **desarrollar una visión simbiótica del trabajo y la educación, la disciplina pedagógica entrelaza sus intereses al preguntarse sobre la satisfacción y la dignidad del ser humano en el trabajo.**

García Hoz señala que la Educación debe mirar al trabajo desde una Concepción Abierta, el trabajo es un elemento necesario en la existencia humana pero no es el único, **además de que el trabajo nos permite la satisfacción de las necesidades materiales, nos presenta la posibilidad de desarrollar**

¹¹ Op.Cit. p.18

nuestra personalidad humana haciéndola capaz de comunicación y servicio a otros.

La burguesía y el marxismo subordinan al hombre a la productividad, la concepción abierta del trabajo no se agota en la producción pues **el trabajo debe estar al servicio del ser humano.**

El trabajo no se limita a la vida profesional pues tiene implicaciones económicas, sociales y por lo tanto aspectos éticos. Desde la pedagogía el trabajo además de brindar economía y seguridad, debe preocuparse por la **calidad de vida y la autorrealización del hombre.** El sentido pedagógico de la presente investigación **mira al trabajo desde el Humanismo donde el hombre crea y recrea su mundo al tiempo que se construye y se reconstruye en él mismo.**

Además de satisfacer necesidades materiales, el trabajo debe posibilitar el desarrollo de la personalidad del ser humano y a su vez debe posibilitarnos un encuentro con el otro y permitirnos ponernos al servicio de la humanidad. Se define al trabajo como *“...la actividad de una persona realizada con el propósito de una obra o resultado sensible.”*¹²

Una de los problemas que enfrenta actualmente la educación es el enfoque de la formación profesional hacia la simple producción de bienes, es decir, una formación técnica sin cultura humanista o bien la formación cultural enfocada hacia el desarrollo de la personalidad humana sin utilidad. De modo que la profesión resulta deshumanizada y la cultura queda inútil.

Hoz expone que *“En la medida que un profesional sea hombre culto, tendrá mayor capacidad para comunicación con los otros, es decir, de hacer participantes a los demás en los resultados de su trabajo. En la medida que un hombre culto tiene una formación profesional, su cultura es un elemento enriquecedor en la calidad de su trabajo.”*¹³

La pedagogía debe ocuparse de la formación de hombres con educación total, es decir, formación cultural y profesional ya que esto nos permitirá conceptualizar el trabajo como un servicio a la persona humana y a la sociedad.

¹² Op. Cit. p.51

¹³ Op.Cit..p. 54

Lamentablemente para muchos el quehacer profesional no lleva consigo más que inconvenientes e incomodidades que les impiden disfrutar del mismo como es debido. Los problemas antes expuestos tiene su origen tanto en la educación que ofrecen las instituciones, como en la familia, ya que tanto los padres de familia como las instituciones se olvidan de comunicar a las nuevas generaciones que aprender tiene en si su propia paga, el juego excesivo con las calificaciones que son usadas como premio o como castigo, elimina la idea de que aprender tiene su propia paga y alimenta la idea de que una vez insertos en la vida laboral, el trabajo no encontrará en sí mismo y en el servicio a los demás su propia recompensa, entonces los principiantes en mundo laboral se someten a la “cultura del éxito por el éxito”.

Al término de los estudios básicos, los padres y profesores se alían para orientar la vocación de los futuros profesionistas de acuerdo a las posibilidades económicas, haciendo oídos sordos a los verdaderos intereses y aptitudes de los futuros profesionistas. De esta manera se abre la puerta al pragmatismo utilitarista. Estas pueden ser las causas de una carrera profesional acelerada hacia el fracaso.

Exponemos que el trabajo, se realice donde se realice, manual o intelectualmente, por propia cuenta o como asalariado, como funcionario o en el seno de una corporación económica privada es por su propia naturaleza algo mucho más grande que una simple herramienta de producción y de obtención de rentas.

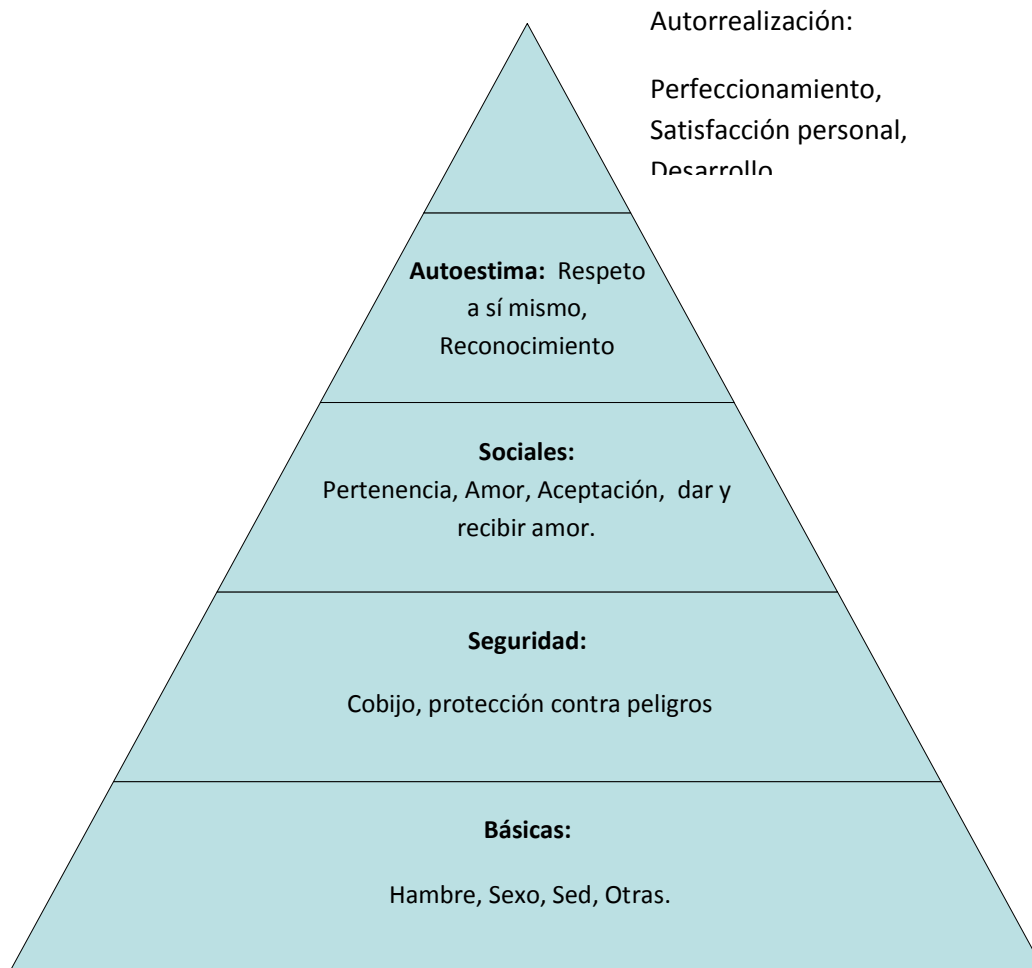
Tomás Melendo Granados expone que el trabajo ostenta un noble valor antropológico: *“se configura como uno de los principales factores de perfeccionamiento estrictamente personal, como un utensilio privilegiado para el acrecentamiento y la maduración interiores de la persona humana, considerada precisamente como persona”*¹⁴

¹⁴ Op. Cit. p.57

I.V.- Abraham Maslow y la teoría de la motivación

Abraham Maslow, es recordado hoy por su teoría de la «**Jerarquía de necesidades**»¹⁵ Se concibe como un cuerpo de ideas y explicación sobre la **satisfacción y la motivación aplicable a todas las esferas del hombre.**

Nos dice que el ser humano que quiera autorrealizarse debe, para alcanzar dicho estado, concluir un proceso; y hacerlo ascendiendo por una «escalera» cuyos peldaños representan las necesidades del hombre.



¹⁵ GONZÁLEZ, López Luis, "Satisfacción y Motivación en el Trabajo" Edit. Días de Santos, 2007.

La clasificación inicial se desarrolla en cinco categorías: cubrimos la necesidades «más fuertes e inmediatas» en primer lugar (llamadas de naturaleza fisiológica o básica).

Salvo en la sublimación del artista (por ejemplo, Picasso, quien pasó hambre los primeros años de su vida como pintor, como sacrificio por no cejar en su empeño por imponer una concepción propia del arte), del místico trascendente, o del religioso entregado totalmente a los demás, las necesidades básicas tienen tremenda potencialidad. Tanta, que pueden orientar toda la conducta del hombre en pos de satisfacer cualquier carencia en ese apartado. Pero, de organizarse todas las energías, el comportamiento total del hombre en la única dirección de la satisfacción de las necesidades básicas, se reduce a lo instintivo, y consume la vida abrazando una felicidad por limitación (ello en el mejor de los casos).

La autorrealización en base de la sola satisfacción de las necesidades básicas y especialmente en aquellas sociedades, áreas geográficas, estratos sociales y naciones que han llegado al desarrollado, no es posible.

En sus primeras enunciaciones Maslow dijo que, en la medida que nuestras necesidades más potentes y de orden jerárquico más bajo (básicas o fisiológicas) van siendo cubiertas —y aunque esta satisfacción sea temporal—, automáticamente se produciría una conducta dinámica tendente a concentrar nuestro esfuerzo en satisfacer el escalón superior en la jerarquía.

Es entonces cuando se pasará al segundo escalón: es decir, la seguridad, tanto en su aspecto físico como psicológico. Cubiertas satisfactoriamente las carencias (el conjunto formado por las necesidades básicas, de seguridad y de relación social —formando estas últimas el tercer peldaño de la jerarquía—, y representadas todas o excepcionalmente incluso encontrándose aún en un precario estado, desplazamos nuestra «motivación» a los rangos superiores de la motivación y la satisfacción: a las llamadas motivaciones superiores: Autodesarrollo/Autorrealización y Autoestima.

De este modo, la **autorrealización** se puede entender también como un proceso dinámico, una escalera ascendente, un proceso de cambio en constante realización. Pues, «una necesidad satisfecha no sigue motivando la conducta».

Navegamos, avanzando en la satisfacción de nuestras necesidades y aspiraciones. Pero quizás únicamente el mismo hecho de haber empeñado la vida en navegar con rumbo permite llegar al hombre entero, al autodesarrollo total de la persona.

El «hombre económico» de la ingeniería industrial debe convertirse en ser social, y va transformarse en un ser preocupado por su propia autoestima y autorrealización.

Este recorrido en busca de la autorrealización no se agota en un último nivel limitativo. A su vez, el último estadio (autodesarrollo) contempla una múltiple subdivisión en nuevos estadios y gran riqueza de posibilidades. Además existen otras dos necesidades más allá de la cúspide de la pirámide: la cognitiva y la estética.

La necesidad cognitiva es el deseo de conocer y comprender. Es deudora de la tradición de la filosofía antigua, tanto oriental como occidental. Ambas veían la verdadera autorrealización en el conocimiento. No es camino que debemos olvidar hoy entre un ser preocupado por su propia autoestima y autorrealización.

No es camino que debemos olvidar hoy entre las posibilidades que ofrece el mundo del trabajo. Conocer, saber más, desarrollarse, perfeccionarse: el mundo laboral puede contribuir a ello de modo privilegiado. En él puede hallarse un generoso caudal de oportunidades para satisfacer este crucial asiento de la felicidad. Como elementos de la necesidad estética se plantean el orden, la belleza y la simetría en nuestras vidas. Los continuadores del doctor judío hablarán además de la necesidad de esperanza, así como de la de poder como reacción defensiva al miedo.

I.VI.- La capacitación laboral como una herramienta para el desarrollo de la Persona Humana

La práctica pedagógica debe intervenir en los problemas que actualmente afectan a los trabajadores, como mencionamos anteriormente, el estrés, la alienación, la adicción al trabajo, el acoso laboral, la falta del mismo son factores que deterioran al hombre y como consecuencia a nuestra sociedad. Estas situaciones se originan en la dinámica de las empresas quienes trabajan bajo la visión de los primeros estudios sobre la organización del trabajo. Sin embargo, no debemos olvidar los estudios más recientes respecto a la teoría de “Las relaciones humanas” que expone que no debemos preocuparnos por la productividad y la eficacia por encima de los trabajadores. Ya que ellos son el pilar de las organizaciones, debemos ocuparnos por que las empresas brinden un trabajo digno a su personal, como consecuencia, elevarán su calidad de vida.

La **capacitación laboral** es una herramienta que puede ser utilizada para encaminar a las personas hacia el desarrollo de la Persona Humana que expone Víctor García Hoz. **Capacitación** se conceptualiza como “la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de su actividad laboral.”¹⁶ Como podemos ver, la capacitación se ocupa del desarrollo del potencial laboral, pero no debe olvidarse del desarrollo de la personalidad humana, esta es la aportación del campo pedagógico y es entendida bajo el concepto de **formación**: “un proceso que brinda a los sujetos elementos para construir conocimientos que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria”¹⁷.

Si bien el trabajo no debe ser el todo del hombre, tampoco debe ser la copa amarga que bebe para conseguir sus fines. Debemos ver en el trabajo la vía para el desarrollo de las potencialidades del ser humano, el trabajo ofrece al hombre la oportunidad de perfeccionar sus capacidades y ponerse al servicio de los demás, aquí encontramos la relevancia del quehacer pedagógico en las organizaciones.

¹⁶ 2do Módulo “La capacitación en las nuevas organizaciones”

¹⁷ 2do Modulo “La capacitación en las nuevas organizaciones”

La capacitación laboral se encuentra estrechamente vinculada con el **andragogía** que ha de ocuparse del aprendizaje del adulto y que se define como “... una práctica fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto con el propósito de brindarle una oportunidad para que logre su autorrealización”¹⁸

El pedagogo como instructor de capacitación debe crear espacios que propicien la participación de los trabajadores, la construcción de saberes integrales desde la visión simbiótica de Hoz, es decir, saberes profesionales y culturales. Finalmente crear sujetos autodirigidos para elevar la calidad de vida de los mismos y encaminarlos hacia la autorrealización.

“Las faenas profesionales permiten participar en la obra creadora del Absoluto y continuarla; ofrecen como fruto inmediato un conjunto de bienes imprescindibles o, al menos, convenientes para quienes nos rodean; colaboran en la elaboración de la civilización y la cultura; incrementan la riqueza general, a la par que hacen posible el sostenimiento de uno mismo y el de la propia familia; desarrollan las capacidades técnicas propias del sector en que se trabaja; son ocasión de ejercicio para la mayoría de las virtudes humanas y sobrenaturales; y constituyen, en fin, como adelantábamos, un excelente medio de mejora estrictamente personal.”¹⁹

Podríamos pensar que para las organizaciones solo es prioridad la capacitación técnica, sin embargo la formación compromete a la persona con su trabajo y con los demás lo que como consecuencia beneficiará a la organización.

¹⁸ Iturralde, Ernesto “Andragogía es al adulto como pedagogía es al niño” en: www.dinamikaconsultores.com (Abril 2014)

¹⁹ GARCÍA, Hoz p.68

I.VII.- Marco legal del Plan de Capacitación de Corporación Fabpsa

Un plan de capacitación establece lineamientos, políticas, objetivos, así como procesos para el cumplimiento del mismo. A continuación se expone el marco legal que sustenta el presente Plan de Capacitación:

La fracción XIII, del Apartado "A" del Artículo 123 Constitucional establece lo siguiente: *“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”*²⁰.

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)²¹.

Se establece también que los planes y programas deben ser formulados en común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.²²

La Ley Federal del Trabajo establece que la capacitación además de enfocarse en el desarrollo de destrezas del trabajador, debe ocuparse de elevar la calidad de vida de los trabajadores esto se logra mediante la formación de un sujeto activo comprometido con su desarrollo.

La ley federal del trabajo también expone que es necesaria la creación de una comisión mixta de capacitación la cual debe estar integrada por el mismo número de patrones y trabajadores, la comisión mixta tiene la responsabilidad de orientar el programa de capacitación respecto a las necesidades de la empresa y del trabajador. El presente Plan de Capacitación se desarrolló en conjunto con la comisión mixta de capacitación de Corporación Fabpsa que estuvo integrada por los directivos de la organización, en este caso representados por la gerencia de

²⁰ Artículo 123 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

²¹ Ley Federal del Trabajo Art.153

²² Ley Federal del Trabajo Art. 153

Recursos Humanos y los representantes de los trabajadores en este caso las personas con más antigüedad en la empresa.

A su vez la ley establece que la capacitación debe darse en el horario de trabajo del trabajador, solamente puede darse capacitación en otros horarios cuando el tema a capacitar sea ajeno a la actividad laboral del trabajador y por interés del mismo, en el caso de corporación Fabpsa se implementarán asesorías para que los trabajadores terminen su educación primaria o secundaria y esto se hará en un horario extra a su jornada laboral puesto que el tema a capacitar es ajeno a su actividad laboral, esta actividad propicia el desarrollo formativo de los trabajadores y su vez los motiva a crecer personal y laboralmente. La capacitación que se enfoca en el adiestramiento se desarrollará en horas de trabajo.

I.VIII.- Las Políticas de Calidad ISO 9001:2008 y el Plan de Capacitación.

Corporación Fabpsa cuenta con la certificación de calidad ISO 9001:2008.

ISO 9000²³ es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

Los lineamientos del presente Plan de Capacitación se sujetan en las normas establecidas por el **Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000:2008**²⁴ las cuales establecen dedican el apartado número 6.2.1 que *“El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”*²⁵:

La norma argumenta que todo el personal que participa en la realización de un producto afecta directamente la conformidad del mismo. Para ello establece que la organización debe:

- ✓ *“Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos de producto,*
- ✓ *Proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- ✓ *Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- ✓ *Asegurarse de que el personal sea consciente de su pertinencia e importancia y como contribuyen al logro de los objetivos de calidad, y*

²³ Normas ISO 9000. Fuente: <http://es.wikipedia.org/>

²⁴ Norma Internacional 9001:2008 (Traducción Oficial), Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos

²⁵ Ibídem p.7

- ✓ *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.*²⁶

Las acciones que establece la norma ISO 9000:2008 fueron guía para determinar las etapas que siguió el Plan de Capacitación:

1. Determinación de las competencias que debe poseer el Recurso Humano (Etapa realizada en el DNC a través del establecimiento de la Situación Ideal).
2. Diseño de cursos del Programa de Capacitación.
3. Implementación del programa de Capacitación
4. Evaluación sobre la eficacia de la capacitación.
5. Compilación de Registros documentales del programa de capacitación.



Esquema del Plan de Capacitación

²⁶ Op. Cit.

CAPITULO II.- El estudio del caso “Corporación Fabpsa”:

Presentación de la organización.

La capacitación laboral como uno de los campos de acción pedagógica, nos permite ampliar nuestros horizontes. Tal es el caso de la creación y administración de una organización, oportunidad que brinda actualmente el Diplomado “La Capacitación de las Nuevas Organizaciones” que se imparte en la FES Aragón a través del departamento de “Educación Continua”.

En el actual capítulo retoma parte de los aprendizajes adquiridos en el Módulo I “La dinámica de las Organizaciones”.

Se presenta a la organización: principios, políticas y valores organizacionales, pieza fundamental en el Proceso de Capacitación. Se concluye con el organigrama.

II.I.- Antecedentes de Corporación FABP, S.A. DE C.V.²⁷

Una empresa es un término aparentemente fácil de definir, mas no es así ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc). Es posible definir una empresa como “*Un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de la comunidad*”²⁸

Corporación Fabp, S.A. de C. V es una empresa mexicana fundada en el año de 1977. Fabpsa, como se le conoce por su Recurso Humano y Clientes, es una empresa en constante crecimiento en el ramo de la Industria Alimenticia; como proveedor y fabricante de ingredientes alimenticios de calidad, destinados a los sectores de: Cárnicos, Panificación, Botanas, Lácteos; entre muchos otros más.

Fabpsa fue fundada por el C.P. Onésimo Martínez Betanzos y el Sr. Ricardo Franco Bolaños quienes actualmente fungen como directivos del corporativo.

Corporación Fabpsa cuenta con: un corporativo, una planta de producción un almacén central y un Centro de Distribución en el Distrito Federal; más seis sucursales al interior República Mexicana.

El estudio que se presenta se realizó en los inmuebles del D.F. que cuentan con una plantilla de 197 puestos.

²⁷ Planeación Estratégica para el Ejercicio 2013 de Corporación FABPSA, S.G.C. 2013

²⁸ Galindo, 2003, p.44

II.II.- Principios y Políticas Organizacionales de Corporación FABP, S.A. de C.V:

Una organización debe contar con una serie de valores que fundamenten su existencia, toda empresa actúa en un marco social e influye directamente en la vida de los seres humanos, por lo tanto necesita un patrón o un sistema de valores que le permitan satisfacer las necesidades del medio en el que actúa.

La **misión** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

La misión es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas²⁹.

Complementando ésta definición, Thompson y Strickland dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes, a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"³⁰.

La misión también define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

La Misión de Corporación FABPSA es:

"Fabricar y Proveer productos de excelente calidad, para la industria alimenticia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de calidad, servicio y soporte técnico, mediante la búsqueda constante de innovaciones tecnológicas, procesos rentables y desarrollo de nuestros colaboradores"

Como podemos ver la capacitación laboral está implícita en la misión de corporación Fabpsa, pues hace énfasis en el desarrollo de sus colaboradores.

²⁹ Marketing, 10a Ed, Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Prentice Hall, 2004, Pág. 43.

³⁰ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 37.

Además de una misión, una organización debe contar con una **visión** que le permita vislumbrar el puerto al que se dirige. Para Jack Fleitman,³¹ en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland,³² el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado, la competencia, etc.

Los miembros de la organización deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión sobre la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La Visión de Corporación FABPSA es:

“Que cada producto alimenticio existente en el mercado mexicano, lleve el aporte de un ingrediente FABPSA”

La visión de la empresa debe ser compartida por todo el personal que colabora en la organización, de esta manera, tanto los esfuerzos individuales como colectivos deben perseguir el cumplimiento de este enunciado.

³¹ Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

³² Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va Ed, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, McGraw Hill, 2001, Pág. 4.

Cabe mencionar que para que los trabajadores se comprometan con la misión y la visión de la organización, necesitan “ponerse la camiseta” y ¿Qué lleva a que un trabajador se comprometa con la empresa y con su trabajo? Que la empresa se comprometa con el trabajador. Una empresa comprometida con su personal debe ocuparse del desarrollo de las potencialidades del mismo.

Política de Calidad:

Además de una misión y una visión, corporación FABPSA cuenta con una política de calidad:

“Elaborar y comercializar ingredientes de excelente calidad para la industria alimenticia, cubriendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales mediante la mejora continua en nuestros procesos; buscando consolidarnos como proveedor líder en ingredientes para la industria alimenticia”.

La misión y la visión de la organización deben fundamentarse sobre unos pilares que conocemos como **Principios Organizacionales**. Los principios organizacionales son el conjunto de valores, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de los principios corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Es importante destacar que los Principios Organizacionales deben ser el fundamento de la **Cultura organizacional** que es entendida como el modo de vida propio que cada organización desarrolla con sus miembros, como valores, creencias, tradiciones, modo de hacer las distintas tareas. Es la manera tradicional y habitual de pensar, sentir, actuar ante las distintas situaciones que afronta la organización.

La **Filosofía Corporativa de Fabpsa** se define de la siguiente manera:

“Hacer siempre el bien, servir con dignidad a nuestros clientes, comunidad y sociedad, NO generar daño alguno a nuestro ecosistema, a nuestro ambiente laboral y al ser viviente, aprendiendo siempre a trabajar en equipo para encausar nuestros esfuerzos hacia un solo fin; ser la mejor empresa fabricante de aditivos y productos destinados a la industria alimenticia”.

La filosofía corporativa de la institución representa una visión humanista del trabajo ya que expresa la importancia que tiene el valor del servicio y el trato digno hacia el recurso humano, los clientes y la sociedad en general.

Valores de Corporación Fabpsa:

- ✓ Se siempre honesto contigo mismo y con los demás.
- ✓ Busca lo mejor de ti, y bríndaselo a los demás.
- ✓ Esfuérate siempre en trabajar en equipo.
- ✓ La familia es lo más importante.
- ✓ Se parte integral de esta familia FABPSA.
- ✓ Se siempre fiel y leal a esta empresa.
- ✓ Tú siempre serás importante.

Los valores antes mencionados descansan en dos valores primordiales que son: La dignidad humana y libertad. Tomas Melendo³³ expone que el hombre debe desarrollar un trabajo digno y que este es posible en la medida que el mismo ejerce su libertad. Para Melendo la libertad del hombre es el dominio sobre su propio fin, sobre las metas que pretende alcanzar con sus actos, sobre el fin de su propia existencia.

Emanuel Kant³⁴, el exponente de la Ilustración filosófica señala que la humanidad misma es una dignidad, porque el hombre no puede ser tratado por ningún hombre (ni por otro, ni siquiera por sí mismo) como un simple medio, sino siempre, a la vez, como un fin, y en ello precisamente estriba su dignidad (la personalidad).

Cuando Fabpsa en sus valores señala que el trabajador es lo más importante y que él debe buscar lo mejor de sí para brindarlo a los demás, está sustentando la tesis que venimos desarrollando: el trabajo como perfeccionador de la persona humana.

Tomás de Aquino, la figura más sobresaliente del pensamiento cristiano medieval, argumenta esta tesis cuando habla de la superioridad del hombre sobre

³³ Cuaderno 21, “La Índole Personal del Trabajo Humano” Tomas Melendo.

³⁴ Op.Cit. p.9

el resto de la creación material en el hecho de haber sido creado a imagen y semejanza de Dios, y ese mayor grado de similitud se debe a que el hombre posee una voluntad libre por la que puede dirigirse a sí mismo hacia su propia perfección. Con palabras textuales: *“el hombre es imagen de Dios en cuanto es principio de sus obras por estar dotado de libre albedrío y dominio de sus actos”*³⁵

Y finalmente se presenta la **Ética corporativa** que es:

“Trabajar con profesionalismo, con verdad y honestidad, no propiciar el individualismo, trabajar siempre en equipo y esfuérsate por atender las expectativas y necesidades de nuestros clientes.”

La empresa estará siempre a la expectativa de responder oportunamente a las necesidades laborales y de servicio de su personal, a escuchar y brindar alternativas sobre la problemática que prevalece en el mercado, a generar respuestas positivas y favorables que brinden la seguridad suficiente para el logro de los objetivos y a valorar la entrega, esfuerzo, trabajo, honestidad, responsabilidad y ética de cada colaborador, a generar las condiciones adecuadas para trabajar en un solo equipo que es; “Corporación Fabpsa”.

Como podemos observar, los principios organizacionales de la corporación sustentan el desarrollo de un trabajo digno. Los programas de capacitación de la empresa deben sustentarse en la misión, la visión y los principios organizacionales, esta es la parte que compromete a la formación cultural: el desarrollo de valores como el servicio, el compromiso, la solidaridad, la honestidad, etc.

³⁵ Op.Cit. p.10

II.III.- Corporación Fabpsa y su estructura organizacional.

Una organización es una entidad social que está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos ya que está diseñada para alcanzar resultados. Está estructurada por que divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización.

Una organización puede definirse como un sistema *“un conjunto de elementos íntimamente relacionados que actúan e interactúan entre sí hacia la consecución de un fin determinado”*³⁶ también puede definirse como *“la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”*³⁷

En la definición anterior se encuentran dos conceptos de importancia: Diferenciación del trabajo y Coordinación y el elemento “Persona” como contribuyente a la organización.

Como podemos observar el término organización está íntimamente ligado a la **“Teoría General de Sistemas” (TGS)**.³⁸ La palabra Sistema proviene de la palabra systema, que quiere decir reunir y de synistemi que quiere decir mantenerse juntos. Específicamente se le atribuyen a George Wilhem Friedrich Hegel (1770 – 1831) el planteamiento de las siguientes ideas:

- El todo es más que la suma de las partes.
- El todo determina la naturaleza de las partes.
- Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
- Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

Fabpsa es un sistema que expresa la diferenciación de sus tareas y la Coordinación de las mismas en su estructura organizacional y también expresa las tareas del elemento “persona” a través de sus Descripciones y Perfiles de Puesto. A continuación se presenta una breve descripción de las mismas.

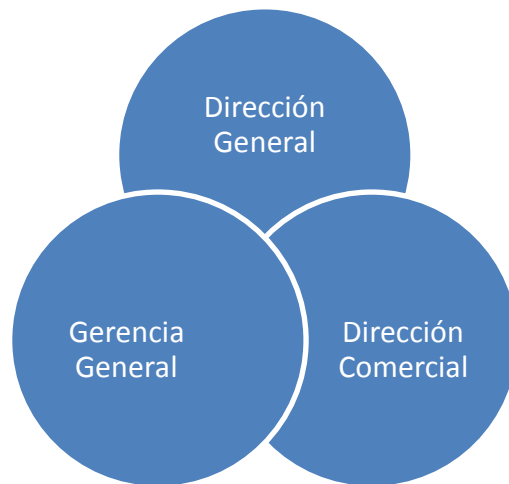
³⁶ Conceptos Básicos sobre Desarrollo Organizacional, Material de Diplomado “la Capacitación en las Nuevas Organizaciones”.

³⁷ Op. Cit.

³⁸ Ramírez Luz Arabani, Teoría General de Sistemas, Universidad Nacional de Colombia, 2002. P. 2

Una estructura organizacional se constituye en función a las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, y estas a su vez en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

La Estructura Organizacional de corporación FABPSA se compone de un núcleo y cinco cadenas. El núcleo de la organización es la Dirección que está estructurada por tres departamentos:



La dirección general es la encargada de dirigir a la organización hacia el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos de la empresa, para ello establecen un Plan Anual de Trabajo.

La teoría de sistemas señala que cada sistema está compuesto por subsistemas y estos poseen una función específica. Fabpsa se divide en cinco subsistemas a los cuales llaman cadenas:



Las funciones de cada cadena se resumen de la siguiente manera:

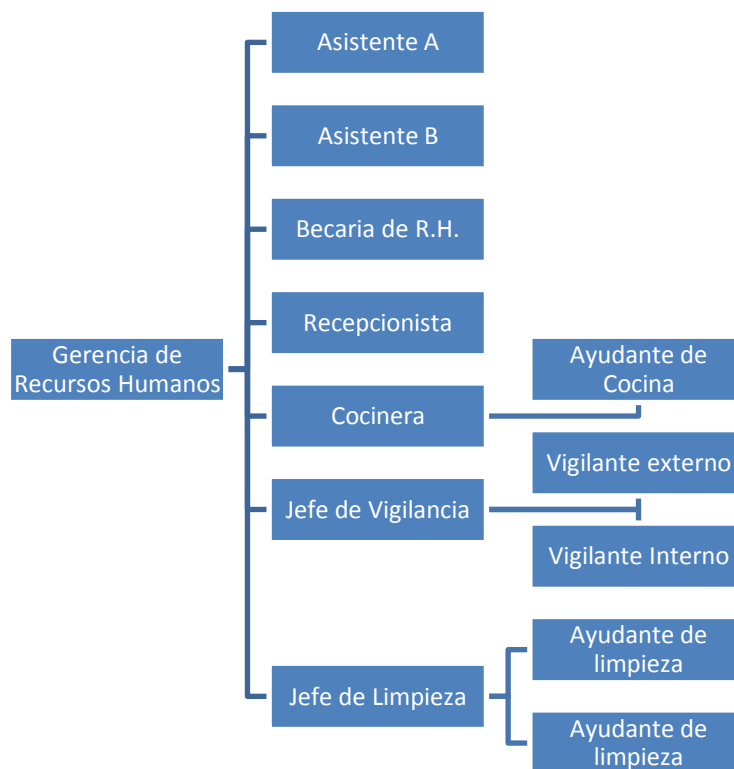
Dirección general								
Lograr que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.								
Cadena de Suministro	de	Cadena de Servicios	de	Cadena de Operaciones	de	Cadena de Innovación	de	Cadena de Staff
Garantizar el abasto	de	Garantizar a los clientes	la	Elaborar productos		Elaborar productos		Proporcionar recursos al

insumos para la comercialización y elaboración de productos	entrega de productos conforme a sus requerimientos.	que cumplan con los lineamientos de calidad establecidos por los clientes.	que cumplan con los lineamientos de calidad establecidos por los clientes.	cliente interno para que lleve a cabo sus procesos
--	---	--	--	--

Para que se cumplan estas funciones, las cadenas también se divide en subsistemas llamados departamentos. Del mismo modo cada departamento cuenta con una función específica que tiene como fin contribuir en el objetivo de la cadena y finalmente la misión y la visión de la organización.

Consecuentemente, los departamentos cuentan con un equipo de trabajo que debe canalizar sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la función departamental. Como ejemplo se expone el departamento de Recursos Humanos.

La estructura organizacional del departamento de Recursos Humanos se encuentra representada en el siguiente organigrama:



El departamento de Recursos Humanos pertenece a la cadena de Staff, la función de la cadena es “proporcionar recursos al cliente interno para que lleve a cabo sus procesos”, Recursos Humanos participa en esta función a través del reclutamiento, la administración y el desarrollo del Capital Humano.

Del mismo modo, el departamento de Recursos Humanos es un sistema que para el logro de su función, delega funciones a cada persona que integra su equipo de trabajo.

Los que hemos mencionado anteriormente encuentra su fundamento en la “Teoría de Sistemas” ya que la misma señala que cada elemento posee una función específica, es decir, cada miembro de corporación Fabpsa posee una tarea específica.

La función de cada miembro en la organización depende de las necesidades de la empresa; y las habilidades, cualidades y conocimientos de la persona.

Las necesidades de la empresa y cualidades de la persona se expresan en dos documentos que se conocen como “**Descripción de Puesto**” y “**Perfil de Puesto**”³⁹. La “Descripción de Puestos” representa las necesidades de la empresa, es decir, contienen la función que la persona debe cumplir en la organización; El “Perfil de Puesto” por su parte representa las cualidades de la persona, es decir, los conocimientos, las habilidades, actitudes y características del ocupante del puesto.


Más detalladamente, la Descripción de Puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

Por su parte, el Perfil de Puesto es un documento en el que se describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, competencias laborales, experiencia, preparación académica, conocimientos y condiciones de

³⁹ ¿Qué es la Descripción de Puestos? y ¿Cómo hacer la Descripción de Puestos? Fuente: www.descripciondepuestos.com

trabajo que el ocupante de un puesto debe tener para poder cumplir con las expectativas descritas en la Descripción de Puesto.

A continuación se presentan como ejemplo la Descripción y Perfil Puesto del Asistente A de Recursos Humanos. Este documento representó un aporte de corte pedagógico para la organización ya que el mismo expresa las competencias que el ocupante del puesto debe poseer.

		INDUSTRIAS ALIMENTICIAS FABP S. A. DE C. V.	
DESCRIPCION Y PERFIL DE PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO: <u>Asistente de Recursos Humanos A</u>			
Departamento <u>Recursos Humanos</u>		Ubicación Física: <u>CEDIS</u>	Fecha: <u>08/01/2013</u>
PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO			
Haga una síntesis general del trabajo basandose en: ¿Qué hace? (acción), ¿Cómo se hace? (método) y ¿Para que se hace?			
Administrar y controlar las prestaciones laborales de manera técnica, transparente, flexible, eficiente, ordenada y cuidadosa, con el propósito de mantener la información actualizada y poder atender tanto a las necesidades de los trabajadores como de la compañía.			
UBICACIÓN 360° DEL PUESTO			
Explique la ubicación 360° del puesto para evaluación.			
COMPañEROS		SUPERIOR	CLIENTE
Asistente de R.H. B		Gerente de Recursos Humanos	Jefe de Tesorería Asistente de Contabilidad Asistente de Gerencia Gral.
		PUESTO	
		Asistente de Recursos Humanos A	
		COLABORADORES	
		Becaria RH Cocinera, Recepcionista Jefa de Limpieza	
PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO			
Enuncia las principales funciones y la frecuencia de las mismas.			
Actividad	¿ Como se hace?	¿Para que se hace?	Frecuencia
Elaboracion de nominas	A traves de programa NOI	Pagos de sueldos	Semanal y Quincenal
Movimientos IMSS	A traves de servidor IDSE	Altas, bajas y modificaciones de salario ante el IMSS	Semanal
Caja de ahorro	llenado de reporte base nomina	Para reporte mensual de caja	Semanal y Quincenal
Vales de despensa	A traves de servidor ECOVALE	pago de vales de despensa	Mensual
Tarjetas de Pre-pago	Llenado de macro de Snatander serfin	deposito de sueldos de los trabajadores	Semanal y Quincenal
Seguro de Vida	Entrega a agente de aseguradora	altas y bajas en Seguro de vida	Mensual
Servicio Medico	otroga pase de medico	Brimdar prefacion a trabajadores	Eventual
Tramite de tarjetas de despensa	A traves de servidor ECOVALE	deposito de vales de los trabajadores	Eventual
Reportes Mensuales	Pre nomina	Informes para contabilidad	Mensual

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA			
		JEFE INMEDIATO Gerente de Recursos Humanos	EN CASO DE AUSENCIA REPORTA A Dirección General
EN CASO DE AUSENCIA LO SUSTITUYE Asistente de R.H. B		PUESTO Asistente de Recursos Humanos A	
RELACION DEL PUESTO CON OTRAS AREAS Describe las relaciones más importantes con la otras áreas			
CLIENTES	PUESTO : Jefe de Tesorería Asistente de Contabilidad Asistente de Gerencia Gral	PROPOSITO Entregas y solicitud de cheques y reporte de vendedores Reportes mensuales (movimientos IMSS, Inasistencias) Pagos de Nomina y Vales de despensa	
PROVEEDOR	PUESTO Vigilancia Asistente de RH B	Incidencias y tarjetas de asistencia Prenomina, inasistencias y reporte de vales de planta	
PERFIL DEL PUESTO			
		ESCOLARIDAD	
	NIVEL DE ESTUDIOS	Licenciatura en Administración Industrial	
	Otros (idioma):	N/A	
AREAS DE CONOCIMIENTO (Especifique los conocimientos generales para el desarrollo (Niveles de Dominio Basico, medio y avanzado)		EXPERIENCIA LABORAL	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS	NIVEL DE DOMINIO	PUESTO	TIEMPO
Programa NOI	Medio	Asistente de Recursos Humanos	1 año
Manejo de Servidor IDSE	Avanzado		
Manejo de excel	Medio		
Ley federal de trabajo	Medio		
Aplicación de puebas Psicometricas	basico		

HABILIDADES LABORALES GENERALES							
Adaptación al cambio	<input checked="" type="checkbox"/>	Calidad en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	Capacidad para aprender	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación	<input checked="" type="checkbox"/>
Confiabilidad	<input checked="" type="checkbox"/>	Creatividad e Innovación	<input checked="" type="checkbox"/>	Enfoque al Cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Enfoque a Resultados	<input checked="" type="checkbox"/>
Mejora Continua	<input checked="" type="checkbox"/>	Planeación	<input checked="" type="checkbox"/>	Solución de problemas	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>
HABILIDADES LABORALES ESPECIFICAS							
Liderazgo	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Supervisión	<input type="checkbox"/>
Habilidad lógico-matemática		<input checked="" type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Interpretación de pruebas psicométricas		<input checked="" type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
ASPECTOS GENERALES							
GÉNERO		ESTADO CIVIL		EDAD		DISP. PARA VIAJAR	
FEMENINO	<input checked="" type="checkbox"/>	SOLTERO		MAXIMA	35	SI	
MASCULINO		CASADO		MINIMA	22	NO	<input checked="" type="checkbox"/>
INDISTINTO		INDISTINTO	<input checked="" type="checkbox"/>			CAMBIO DE RESIDENCIA	
						SI	
						NO	<input checked="" type="checkbox"/>

Las Descripciones y Perfiles de Puesto son un instrumento fundamental en el Proceso de Capacitación, pues establecen el “deber ser” sobre los conocimientos, las habilidades y actitudes que el recurso humano debe poseer.

Así mismo las Descripciones de Puesto son pieza fundamental para evaluar el desempeño del personal, esta información es útil en el desarrollo de un Diagnostico de Necesidades de Capacitación.

De la misma manera, el Perfil de Puesto aporta información sobre las competencias que pueden desarrollarse en un del Plan de Capacitación.

CAPITULO III.- EL ESTUDIO DEL CASO “CORPORACIÓN FABPSA”, DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.

Para el desarrollo del diagnóstico de Corporación FABPSA y a su vez desarrollar el Plan de Capacitación de la empresa, se desarrolló un proyecto que fue nombrado “Planeación Estratégica y Trabajo en Equipo” este proyecto tuvo como objetivo que el recurso humano de FABPSA se hiciera partícipe en el establecimiento de una situación ideal de su departamento y el diagnóstico de la situación real del mismo.

Al hacer partícipe al Recurso Humano en el proyecto “Planeación Estratégica y Trabajo en Equipo” se buscó propiciar que el Recurso Humano reflexionara sobre su situación actual, se hiciera consiente de sus necesidades de cambio, entre las mismas, sus necesidades de capacitación. De este momento se inició un proceso de capacitación desde una mirada formativa donde el responsable de su desarrollo profesional fue el trabajador.

El primer paso fue dar a conocer el proyecto a nivel corporativo, los puestos implicados fueron gerentes y jefes departamentales. Esto se hizo mediante reuniones de capacitación sobre las actividades que se realizarían, también se presentó un manual y se dio asesoría personal en los casos necesarios.

Una vez que se dio a conocer el proyecto y se dio asesoría a los gerentes y jefes departamentales, se programaron las reuniones departamentales donde cada área se comprometió a reunirse periódicamente con el personal a su cargo estableciendo días y horarios. Posteriormente se monitorearon las reuniones y se revisaron los acuerdos.

El proyecto “Planeación Estratégica y Trabajo en Equipo” se desarrolló en las siguientes fases:

- 1) Establecimiento de Misión y Visión departamental, Objetivos e Indicadores.
- 2) Diagnóstico departamental a través un FODA.
- 3) Desarrollo de Estrategias FODA.
- 4) Programación de Estrategias FODA a través de un cronograma.
- 5) Seguimiento de Cronograma de Estrategias.
- 6) Evaluación de Estrategias y presentación de resultados.

III.I.-Fase 1: Establecimiento de Misión, Visión Objetivos e Indicadores departamentales.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el enfoque sistémico nos dice que un elemento forma parte de un todo, es decir, un departamento de Fabpsa forma parte de un todo que en este caso es CORPORACIÓN FABPSA.

Bajo el argumento anterior, cada departamento analizó la forma en que contribuye al logro de los objetivos de la organización, para ello los integrantes del departamento realizaron una misión que les permitiera conocer la importancia que su departamento tiene en el corporativo, una visión que les impulsara a mejorar su trabajo y les diera dirección, unos objetivos que les permitieran cumplir con lo antes establecido y los indicadores que les permitieran evaluar el cumplimiento de la misión y la visión.

A continuación se presentan como ejemplo los alcances que el departamento de Recursos Humanos obtuvo mediante este proyecto:

El departamento de R.H. cuenta con 5 elementos: Gerente de R.H, Asistente A (CEDIS), Asistente B (PLANTA), Practicante de Capacitación, Enfermera y Recepcionista.

La **Misión** que estableció el departamento fue la siguiente:

“Reclutar, administrar y desarrollar al Recurso Humanos de Corporación FABPSA, creando condiciones laborales con las cuales se logre una mejora continua, mediante la capacitación, bienestar, asesoría y servicios oportunamente”

Como podemos ver la tarea de Recursos Humanos básicamente se divide en tres: El reclutamiento, la administración y el desarrollo del recurso humano. Cabe mencionar que cada elemento del departamento contribuye en el desarrollo de las tres actividades.

La **Visión** que estableció el departamento fue la siguiente:

“Eficientar la comunicación, información y el servicio que presta el departamento; con apoyo en la capacitación continua en la cual se establezca siempre un compromiso con la empresa.”

Como podemos observar, la capacitación es parte esencial del departamento de Recursos Humanos, cabe mencionar que uno de los proyectos

encaminados al logro de esta visión fue la creación del puesto de capacitación en la organización.

Los **Objetivos** que se plantearon fueron:

- Satisfacer mínimo en un 90 % a las áreas y/o departamentos en el servicio de contrataciones de personal con el fin de medir la efectividad de las contrataciones.
- Brindar capacitación y adiestramiento en un 100% al personal de nuevo ingreso con el fin de contribuir positivamente en la integración a la empresa como en el desarrollo de su trabajo.
- Evaluar mensual, el desempeño del personal con el fin de proporcionar información efectiva respecto al aporte que brinda cada miembro de la organización al logro de objetivos.
- Capacitar en un año al 100% del personal de fabpsa en las 4 competencias establecidas y en los niveles correspondientes.
- Realizar las entrevistas de salida al 100% del personal que se separa de la empresa con el fin de determinar las causas y/o razones para que estas mismas nos proporcionen información y así lograr una mejora en el proceso de admisión y empleo.

Los **Indicadores** que nos permitirían saber si estábamos logrando lo establecido son:

- Encuesta de satisfacción de contrataciones
- Evaluación de desempeño
- Cumplimiento del programa de capacitación
- Encuesta de salida

En la primera fase del proyecto, Recursos Humanos se percató de la necesidad de capacitación constante, así como de la importancia del trabajo en equipo ya que como mencionamos anteriormente, cada miembro del departamento contribuye al cumplimiento de la visión departamental.

Cabe señalar que las juntas fueron una estrategia que nos permitió practicar una visión humanista del trabajo donde los trabajadores contribuimos a que nuestra tarea enriquezca al otro a través del servicio y el trabajo en equipo.

III.II- Fase 2: Diagnóstico departamental a través del FODA.

Una vez establecidos los objetivos se examinó el departamento a través de un FODA⁴⁰.

El FODA es una herramienta de análisis que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, es este caso fue el departamento. El FODA permite obtener un diagnóstico preciso para en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas, sin embargo hay que enfrentarlas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, los elementos que hacen que la organización cuente con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentarse incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se presenta el FODA del departamento de R.H:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Alto compromiso.• Equipo de trabajo multidisciplinario.	<ul style="list-style-type: none">• Inadecuada comunicación.• Centralización de actividades.• Falta de experiencia de

⁴⁰ F.O.D.A: Cuadro situacional de la empresa u organización fuente: <http://www.monografias.com/>

<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y Trato (cordial) a los trabajadores. • Implementación de proyectos de mejora. 	<p>subordinados en algunas áreas.</p> <p>PLANTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • No sabe trabajar bajo presión. • Falta de Iniciativa. • Rotación de personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la evaluación de desempeño. • Programa de incentivos en base a desempeño. • Capacitación en Primero Auxilios. • Mejorar el proceso de selección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Compromiso y Apatía por Jefes Y de Gerentes. • Desconocimiento de proyectos de las diferentes áreas.

Este primer ejercicio nos permitió conocer los puntos a favor con los que cuenta el departamento, el más valioso es que se trata de un equipo multidisciplinario donde cada integrante puede aportar ideas sobre salientes a los problemas que enfrenta el departamento desde su disciplina.

Sin embargo una de las debilidades es la falta de experiencia puesto que la mayoría de los integrantes son universitarios recién egresados. La centralización de actividades también es un problema que enfrenta el departamento ya que solo una persona está capacitada para la realización de algunas actividades como es el caso de la nómina, los trámites ante el seguro social, la capacitación etc.

III.III- Fase 3: Desarrollo de estrategias FODA:

Una vez que se hizo el análisis FODA se procedió a la creación de estrategias que permitieran fomentar las fortalezas y oportunidades y a su vez, enfrentar las debilidades y amenazas, a esta etapa se le llamó Desarrollo de Estrategias FODA.

Factores Internos	DEBILIDADES Inadecuada comunicación, Centralización de actividades, Falta de experiencia de subordinados en algunas áreas, No sabe trabajar bajo presión, Falta de Iniciativa, Rotación de personal.	FORTALEZAS Alto compromiso, Equipo de trabajo multidisciplinario, Motivación y Trato (cordial) a los trabajadores, Implementación de proyectos de mejora.
Factores Externos	DO (min-max) Estrategia Reactiva Parcial	FO (max-max) Estrategia de mantenimiento
OPORTUNIDADES Mejora de la evaluación de desempeño, Programa de incentivos en base a desempeño, Capacitación en Primero Auxilios, Mejorar el proceso de selección.	<ul style="list-style-type: none"> • Información de toma de decisiones compartida a todo el equipo vía correo electrónico. • Elaboración de manual de procedimientos por puesto y este rotarlo al personal. • Actualización de las descripciones de puesto y del programa de evaluación de desempeño. • Elaboración de programa de incentivos en base a desempeño. • Análisis del proceso de admisión y empleo. • Elaboración del Manual de primeros Auxilios y programar la Capacitación del mismo. • Programar reuniones quincenales con el equipo de planta para impulsar la iniciativa. • Capacitación en el proceso de selección de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del formato de descripciones de puestos. • Elaboración de instrumentos y políticas de desempeño • Revisión, Actualización y modificación del proceso de Admisión y Empleo. • Incluir en el programa de capacitación el tema de primeros auxilios.
AMENAZAS Falta de Compromiso y Apatía por Jefes y Gerentes, Desconocimiento de proyectos	DA (min-min) Estrategia Reactiva Global	FA (max-min) Estrategia Reactiva Parcial
	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar pláticas de sensibilización a todos los jefes y gerentes de área 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los resultados a la organización de los proyectos implementados.

Como podemos observar las estrategias están dirigidas hacia el Desarrollo Organizacional, es decir el cambio y como consecuencia, la capacitación.

Como se ha mencionado, este fue uno de los primeros pasos que dieron origen al Plan de Capacitación, como bien sabemos, todo Plan de Capacitación lleva previo a, un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), en este caso realizado mediante el proyecto “Planeación Estratégica y Trabajo en Equipo”.

El DNC se inicia con el establecimiento de una Situación Ideal la cual se realizó en la primera fase del proyecto donde cada miembro contribuyó en la determinación de la misión, la visión, los objetivos e indicadores departamentales.

Posteriormente, el análisis FODA nos permitió conocer la Situación Real, se reflexionó sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que los departamentos presentan, esto con el fin de generar estrategias que permitieran al departamento mejorar continuamente y encaminarse oportunamente hacia el logro de sus objetivos.

Las reuniones desarrollaron de la comunicación y el trabajo en equipo, esto permitió que los trabajadores comentaran sus desacuerdos, presentaran propuestas y en conjunto generaran estrategias. Cabe señalar que en las reuniones el recurso humano se hizo consiente de que algunas estrategias estaban encaminadas hacia la capacitación, es decir, el recurso humano se hizo consiente de sus necesidades de capacitación, estas necesidades se mencionarán más adelante,

De esta manera el proyecto “Planeación estratégica y trabajo en Equipo” fue la herramienta esencial en el “Diagnóstico de Necesidades de Capacitación”.

Posterior a esta fase cada departamento realizó un cronograma para dar seguimiento a cada una de las actividades propuestas y finalmente se evaluó el programa en base a los indicadores establecidos en la primera fase.

III.IV.- Diagnóstico de Necesidades de Capacitación de la Cadena de Producción:

Todo proceso de Capacitación inicia con la determinación de necesidades de capacitación, el fin es conocer las deficiencias existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones a considerar en un Plan de Capacitación a esta etapa se le conoce como Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

El DNC que se presenta a continuación solo incluye la Cadena de Producción (Departamento de producción, empaque y almacenes), también conocida como Gerencia de Operaciones.

Se eligió esta cadena y no otra porque: es la que cuenta con el mayor número de Recurso Humano, incluye los departamentos que presentan más problemáticas, y en el FODA expresa ser el área con más necesidades de capacitación. Se decidió que las Necesidades de Capacitación de las otras cadenas se atendieran mediante un plan paralelo, este plan no se incluye en la presente tesis con la intención de hacer énfasis en las experiencias mencionadas.

“El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.”⁴¹ Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

La atención hacia un DNC puede derivar de: Problemas en la organización; Desviaciones en la productividad; Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas; Baja o Alta de personal; Cambios de función o de puesto y Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

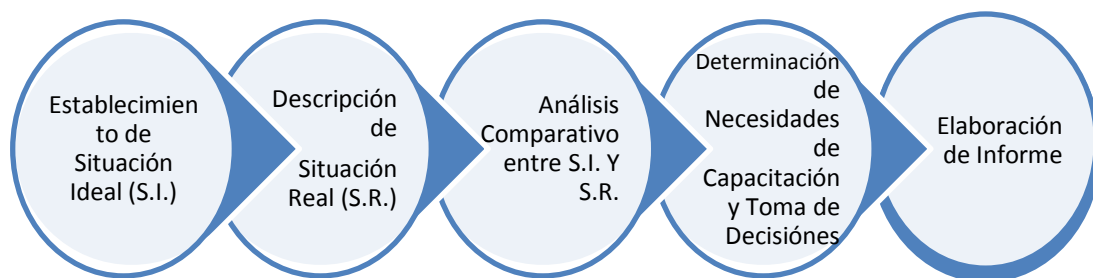
Pasadas: Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación; Presentes: Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC; Futuras: Prevención que la organización

⁴¹ Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua (DNC) (Material de apoyo, Diplomado: La capacitación en las nuevas organizaciones).

identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

El DNC nos permite identificar ausencias, carencias, deficiencias o discrepancias, ya sea de conocimientos habilidades y/o actitudes comparadas con las que una persona debe saber.

Con el fin de optimizar el desarrollo organizacional y conocer las necesidades de capacitación que presentan los empleados del área de operaciones de Corporación FABPSA se realizó el siguiente proceso:



Como se mencionó con anterioridad, una herramienta indispensable para el desarrollo del DNC fue el proyecto “Planeación estratégica y trabajo en Equipo”, pues uno de los objetivos que se plantearon fue que el personal a través de la reflexión sobre sus discrepancias fuera capaz de plantear las estrategias para subsanar las mismas, cabe mencionar que parte de las estrategias propuestas se relacionan directamente con la capacitación.

✓ **¿Quiénes fueron los implicados en el proceso?**

El Recurso Humano de la Cadena de Producción compuesto por 105 puestos. En su totalidad son 11 puestos administrativos en su mayoría con educación superior y 94 puestos operativos en su mayoría con educación básica o inconclusa. (La plantilla del personal se muestra en el anexo no. 1)

Los puestos administrativos son ocupados en su mayoría por ingenieros industriales y en alimentos sus edades oscilan entre 25 y 45 años. Los puestos operativos son ocupados por personas con formación educativa básica y un poco porcentaje educación media superior, sus edades oscilan entre los 22 y 55 años.

III.IV.I.- Establecimiento de la Situación Ideal

El Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, tiene como objetivo determinar los conocimientos, habilidades y actitudes, debe tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- ✓ Descripción de puestos
- ✓ De procedimientos y de organización
- ✓ Planes de expansión de la empresa
- ✓ Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).

Para el establecimiento de la **Situación Ideal** se desarrollaron las siguientes estrategias:

- a) Proyecto Planeación estratégica y trabajo en equipo.
- b) Modificación y actualización sobre descripciones de puesto.
- c) Establecimiento de competencias técnicas para el departamento
- d) Desarrollo de manual de procedimientos por puesto.

A continuación desarrollamos más a detalle las estrategias implementadas y a su vez como contribuyeron en el Proceso de Capacitación.

a. Planeación estratégica y trabajo en equipo⁴²

Mediante las reuniones que se implementaron, de la Cadena de producción estableció su Situación Ideal a través del desarrollo de su misión, visión, objetivos e indicadores departamentales, los cuales se expresan de la siguiente forma:

La **misión** de la Cadena de Producción es *“Generar una operación sustentable en tiempos de entrega y calidad de los productos realizados, con elevados estándares de seguridad e higiene, cumpliendo las políticas y normas establecidas.”*

La **visión** del departamento es *“Ser una planta de producción que cumpla con los estándares de calidad en todos nuestros productos, cumpliendo con los tiempos de entrega; eficientando costos de producción.”*

⁴²Planeación Estratégica y Trabajo en Equipo Departamento de Producción.

Los **Objetivos Departamentales** que estableció el departamento son los siguientes;

- ✓ Eficientar los procesos de producción
- ✓ Calidad en los productos fabricados en la planta.
- ✓ Cumplimientos en tiempos de entrega a CEDIS.
- ✓ Implementar trazabilidad que incluya la identificación de costos real.

Los **Indicadores** mediante los cuales evaluarán el logro de sus objetivos y que también funcionan como una herramienta que permitirán evaluar el impacto de la capacitación son los siguientes:

- ✓ Kilogramos rechazados vs kilos producidos
- ✓ Número de quejas
- ✓ Productos solicitados vs productos entregados
- ✓ Tiempo establecido vs tiempo real
- ✓ Avance vs programa

b. Modificación y actualización de descripciones de puesto

Una de las estrategias FODA del departamento de Recursos Humanos fue la modificación del formato de “Descripción de Puestos”, esto se hizo con el fin de incluir el “Perfil de Puesto” pues el perfil enuncia los conocimientos, las habilidades y las actitudes que el ocupante del puesto deber tener. Cabe mencionar que el formato anterior no lo establecía. Una vez que se modificó el formato anterior, se solicitó la colaboración de gerentes y jefes directos para la actualización de las descripciones de puesto.

A través del análisis detallado de las descripciones de puesto, se determinaron los conocimientos, las habilidades y las actitudes que el personal de la cadena de producción debía poseer a esto se le llama Competencias Laborales.

c. Generación de Competencias Generales

Las Competencias Laborales son el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades técnicas que en su conjunto forman las conductas necesarias para que se ejecute exitosamente cada uno de los roles pertenecientes un puesto de trabajo. A continuación se presentan los conceptos más destacados:

- *“Aptitud de un individuo para desempeñar una función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados. Estas aptitudes se logran con la adquisición y el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresadas en el saber, el hacer y el saber-hacer”⁴³.*
- *“Las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitudes que definen un desempeño superior”⁴⁴*

Con base en el análisis de las Descripciones y Perfil de Puesto de la Cadena de Producción, se establecieron cuatro competencias que el Recurso Humano debe poseer:

- Buenas Prácticas de Orden y Limpieza
- Seguridad Industrial
- Buen uso y manejo de productos
- Trazabilidad

En este primer acercamiento hacia un modelo de competencia se realizó una reunión jefes y gerentes departamentales, donde se presentaron las cuatro competencias y se solicitó su apoyo del personal experto para el desarrollo de las mismas, también consultaron manuales, normas y diversas fuentes de información.

✓ **Metodología de Definición de Competencias.**

Para la definición y aplicación de un modelo de competencias en una organización se identifican cuatro grandes fases y las respectivas etapas en cada una de ellas.

Las Fases I y II se refieren al vínculo entre la organización y sus estrategias con las competencias deseadas.

- La Fase I —normalmente subestimada— es crucial para el éxito del proyecto en la organización, pues ahí se establece el compromiso y la participación de sus niveles de dirección, y

⁴³ Es la definición que presenta CONOCER, (1997)

⁴⁴ Definición presentada por OPS/OMS, (2000)

- La Fase II es donde se vincula y valida la estrategia de la organización con el perfil esperado de competencias, ajustándose ambas.
- La Fase III —que podría considerarse la fase central y particular al modelo de competencias— es propiamente el diseño y desarrollo de las competencias;
- la Fase IV es la aplicación del modelo de competencias y el desarrollo de los instrumentos que apoyan su operación.

d. Desarrollo de Manual de Procedimientos

Un **manual de procedimientos**⁴⁵ es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una un puesto o unidad administrativa, de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Puede contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Otra Estrategia FODA del departamento de R.H. fue la creación de un Manual de Procedimientos por cada departamento de la organización, esto con el objetivo de enlistar las actividades que desarrolla cada puesto y a su vez detallar los pasos que el ocupante del puesto sigue en el desarrollo de dicha actividad.

El manual de procedimientos sirve como apoyo para la des-centralización de actividades, para el entrenamiento de un nuevo ocupante y también es una herramienta fundamental en el proceso de planeación de la capacitación ya que nos establece la Situación Ideal y nos instruye en la tarea.

⁴⁵ Manual de Procedimiento Fuente: www.monografias.com

III.IV.II.- Descripción de la situación real (SR).

La Descripción de la Situación Real tiene que ver con la realización de evaluaciones que permitan saber los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación real, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).

Conocer la situación actual de una organización respecto a una situación esperada es el objetivo de un DNC, la mecánica o forma de realizar el diagnóstico dependerá de lo que se quiere determinar o especificar. Cabe mencionar que existen cuatro vías para realizar un DNC las cuales son:

- Por puesto de trabajo,
- Por proceso,
- Evaluación de desempeño
- Y por problema.

La presente DNC se realizará a través del **el análisis de los problemas que presenta la Cadena de Suministro**, estos problemas fueron detectados a través del FODA y los indicadores del departamento.

A continuación se presentan los resultados de la Cadena de Suministro sobre el análisis FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para producción (LF / Molinos).• Manufactura Ágil.• Personal con experiencia.	<ul style="list-style-type: none">• No hay manejo de inventario.• Falta de registros de producción.• Rotación de personal de nuevo ingreso.• Planeación reactiva.• Falta de procedimientos.• Falta de capacitación al personal de nuevo ingreso.• Falta de comunicación interna.• Indefinición de puestos (Todólogos).

	<ul style="list-style-type: none"> • No hay fichas técnicas de proceso por producto. • No hay indicadores. • Falta de cultura de seguridad. • Falta de orden y limpieza. • Actitud negativa y/o indiferente del personal. • Equivocaciones en la formulación de productos. • Devolución de producto por parte de los clientes y quejas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de envasado. • Mejorar la comunicación con Cadena de Suministro. • Registro de producción en tiempo real. • Alinear horarios de la planta. • Pedidos fuera de tiempo. • Falta de programa de Mantenimiento de planta. • Reglamento interno confuso. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay costos reales de producción. • Falta de equipo de seguridad al personal de nuevo ingreso. • Variabilidad del Forecast de +/- 50%. • Actualización de especificaciones de órdenes de trabajo. • Retraso en las entregas de MP. • Poca capacidad de almacenaje. • Falta de plan de desarrollo de carrera para el personal.

III.IV.III.- Análisis de Situación Ideal y Situación Real:

A través del comparativo entre Situación Ideal y Situación Real se determinan las necesidades de capacitación y se desarrollaron las estrategias a seguir para la formación de las mismas.

Para el análisis comparativo se realizó una **Conferencia de Búsqueda**⁴⁶ cuyo objetivo fue alcanzar una dimensión más concreta de los problemas y generar opciones para enfrentarlos. Para ello se solicitó la participación de los administrativos de la cadena de producción y solicito apoyo de gerentes y jefes de otras cadenas.

La Conferencia de Búsqueda fue guiada a través de las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles son las metas de la Cadena de Producción?
- 2) ¿Cuáles son las tareas que la Cadena de Producción debe desarrollar para cumplir sus metas?
- 3) ¿Cuáles son las competencias necesarias para que cada titular de un puesto lleve a buen término sus tareas asignadas?
- 4) ¿Cuáles son las deficiencias si es que los titulares tienen alguna, en las habilidades, conocimientos o aptitudes, que se requieren para que muestren las conductas de trabajo necesarias?
- 5) ¿Existe alguna necesidad de capacitación?

A continuación se desarrolla más ampliamente, la respuesta a las interrogantes anteriores:

1.- ¿Cuáles son las metas de los departamentos implicados?

Como hemos mencionado la misión del departamento de operaciones es *“Generar una operación sustentable en tiempos de entrega y calidad de los productos realizados, con elevados estándares de seguridad e higiene, cumpliendo las políticas y normas establecidas.”*

La visión del departamento es *“Ser una planta de producción que cumpla con los estándares de calidad en todos nuestros productos, cumpliendo con los tiempos de entrega; eficientando costos de producción.”*

⁴⁶ Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua (DNC), Lic. Néstor Fernández Sánchez (Material del Diplomado la Capacitación en las nuevas organizaciones)

Los Objetivos departamentales:

- ✓ Eficiente los procesos de producción
- ✓ Calidad en los productos fabricados en la planta.
- ✓ Cumplimientos en tiempos de entrega a CEDIS
- ✓ Implementar trazabilidad que incluya la identificación de costos real

2.- ¿Cuáles son las tareas que la Cadena de Producción deben desarrollar para cumplir sus metas?

Para dar respuesta a esta interrogante se procedió a la revisión de los manuales de procedimientos que contienen el proceso de producción:

Las tareas se resumen de la siguiente manera:

- ✓ Recepción de producto
- ✓ Almacenamiento del producto
- ✓ Disposición del producto
- ✓ Formulación del producto
- ✓ Mezclado de producto
- ✓ Empaque de producto
- ✓ Etiquetado del producto

3.-¿Cuáles son las conductas necesarias para que cada titular de un puesto lleve a buen término sus tareas asignadas?

Para dar respuesta a esta interrogante se retomaron las Competencias Laborales que se habían desarrollado en la etapa del establecimiento de la Situación Ideal, las competencias son:

- ✓ Buenas Prácticas de Manejo de Producto
- ✓ Buenas Prácticas de Orden y Limpieza
- ✓ Buenas Prácticas de Trazabilidad
- ✓ Buenas Prácticas de Seguridad Industrial

4.- ¿Cuáles son las deficiencias si es que los titulares tienen alguna, en las habilidades, conocimientos o aptitudes, que se requieren para que muestren las conductas de trabajo necesarias?

Está pregunta se respondió a través del análisis de los problemas presentados en los últimos meses en la Cadena de Producción y las problemáticas que arrojó el FODA, a continuación se mencionan sólo los problemas que se relacionan con la capacitación:

✓ **Falta de orden y limpieza**

El orden y la limpieza son un requisito indispensable en la Organización, pues como hemos comentado, Fabpsa es una organización que fabrica condimentos alimenticios.

El departamento de Calidad hace inspecciones sanitarias 2 veces al día sobre las áreas de trabajo y la limpieza personal de los trabajadores. Estas revisiones consisten en que el personal porte limpio y correctamente su equipo de protección y sus utensilios de trabajo.



Muy a menudo se llama la atención a los trabajadores porque no respetan las normas de orden y limpieza como es el correcto uso de cofia, cubre-boca y el uniforme libre de materia extraña.

Del mismo modo, suelen encontrarse productos en el lugar no correspondiente como vemos en la imagen. Esto representa un riesgo puesto que se pueden confundir los productos, lo que puede accionar errores en la formulación de los lotes. Los riesgos van desde la pérdida monetaria, hasta riesgos en la salud del trabajador.



La presencia de sacos abiertos en almacenes y en el área de producción puede ocasionar que el producto se contamine con otro, lo que finalmente va a generar una pérdida a la organización, existe un alto número de mermas por producto contaminado y caducado.



✓ **Equivocaciones en la formulación de productos.**

Uno de los problemas que el departamento presentó mientras se llevaba a cabo el presente proceso fue la devolución de un producto que había echado a perder un lote de carnes para hamburguesas de un cliente, esto sucedió porque en el proceso de formulación, uno de los ingredientes del producto presentaba una cantidad mayor de la que debía contener.

Otro de los problemas que se presentó la confusión de un producto por otro lo que ocasionó la pérdida de un lote de producción.

✓ **Devolución de producto por parte de los clientes y quejas.**

Como consecuencia al punto anterior, la planta recibe devoluciones y quejas que pueden ocasionar la pérdida de clientes.

✓ **Falta de trazabilidad de los productos.**

Los trabajadores no respetan o no conocen los lineamientos de trazabilidad, como es el caso del sistema Primeras Entradas, Primeras Salidas, lo que provoca que algunos productos caduquen. A menudo suele suceder que los lotes que especifica la ficha técnica como ingredientes de cierto Producto Terminado, no son los reales, esto limita el sistema de trazabilidad de la planta.

✓ **Falta de cultura de seguridad**

Muy a menudo suelen encontrarse condiciones inseguras en las instalaciones como es el caso de estibas muy altas, inclinadas y mal acomodadas. Los trabajadores cometen actos inseguros como lavar alguna maquinaria sin antes haberla desconectado o cargar sacos de forma incorrecta.

El departamento de enfermería informó que los trabajadores reciben atención por problemas que se originaron en el cargar incorrectamente un saco, tomar un producto de riesgo sin usar el equipo de protección correctamente, usar equipos móviles sin la precauciones necesarias etc.

El departamento de calidad informó que en sus recorridos de inspección encontró a un trabajador limpiando una tolva sin antes haberla apagado lo que representa un acto inseguro y los almacenes presentan condiciones inseguras debido al estivado incorrecto de productos.

Esto repercute en la salud física de los trabajadores y en algunos casos es causa de incapacidad o baja del trabajador.

✓ **Falta de capacitación al personal de nuevo ingreso.**

La Cadena de Producción tiene un índice de rotación muy alto. Debido al exceso de trabajo tanto en la cadena de producción como en el departamento de Recursos Humanos, no se puede capacitar al personal de nuevo ingreso. Este es uno de los factores que propicia los errores en la producción.

✓ **Actitud negativa y/o indiferente del personal**

Uno de los cursos que se ha implementado para atacar los problemas anteriores es “Buenas Prácticas de Manufactura” sin embargo el curso no ha mostrado un impacto positivo. Los trabajadores han mostrado una actitud apática y pasiva ante de los cursos y lo mismo ha sucedido con las llamadas de atención por parte del departamento de Calidad y las sanciones impuestas por el departamento de Recursos Humanos.

Respecto a esta problemática se comentó la necesidad de fomentar una actitud positiva en los trabajadores, esto mediante la motivación y el compromiso que la empresa muestre hacia el trabajador.

III.IV.IV- Determinación de Necesidades de Capacitación y Toma de Decisiones.

Esta etapa representó la culminación del DNC a través de la Conferencia de Búsqueda se dio forma a la respuesta de la última pregunta:

5.- ¿Existe alguna necesidad de capacitación?

Se llegó a la conclusión de que el Recurso Humano de la Cadena de Producción debía ser capacitado sobre las cuatro competencias generadas en la Situación Ideal ya que las Competencias Laborales representaban un nuevo proyecto para la organización.

Existía personal que contaba con mucha experiencia dentro de la planta, aunque ellos contaban con cierto dominio sobre las competencias, se les incluyó en el proceso de capacitación para que posteriormente funcionaran como instructores de sus compañeros. Cabe mencionar que hubo quienes participaron en la planeación de los curso de capacitación.

Se sintetizan las necesidades de capacitación de la siguiente forma:

- ✓ **El personal carece de habilidades y conocimiento sobre buen uso y manejo correcto de productos.** Esto con base en las equivocaciones que suelen ocurrir en la formulación de producto, el alto índice de mermas por la ruptura de sacos, contaminación del producto y producto caducado.
- ✓ **El personal carece de habilidades sobre Buenas Prácticas de Manufactura.** La higiene personal, de las áreas de trabajo, las máquinas y los utensilios que utiliza el personal son una parte primordial por la naturaleza de la empresa. Como se ha mencionado, uno de los cursos que más toman los trabajadores es “Buenas prácticas de manufactura” sin embargo las evaluaciones que realiza el departamento de Calidad se siguen presentando la necesidad de capacitar sobre este rubro.
- ✓ **El personal carece de conocimientos y habilidades sobre Seguridad Industrial:** Por la naturaleza del trabajo que se realiza en el departamento de producción es necesario que el trabajador

adquiera conocimientos sobre seguridad industrial, de esta manera se evitarán los accidentes que propician ausencias y bajas en el personal.

- ✓ **El personal necesita conocimientos y habilidades sobre el Sistema de Trazabilidad.** El FODA detectó falta de registros que propicien un seguimiento a la trazabilidad y se planteó como estrategia la implementación de un “Sistema de Trazabilidad” como el proyecto es nuevo, surge la necesidad de capacitar al personal sobre el rubro.
- ✓ **El personal de nuevo ingreso carece de conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus actividades.**
- ✓ **El personal carece de compromiso, iniciativa y motivación en sus labores.** Los gerentes y jefes departamentales comentaron que los cursos de capacitación no suelen tener la efectividad que se espera, ya que los trabajadores manifiestan apatía y finalmente vuelven a sus labores sin manifestar algún cambio positivo. Lo que el personal necesita para manifestar una actitud positiva ante la capacitación y su trabajo es motivación y que la empresa demuestre compromiso con el trabajador.

Para finalizar esta etapa se analizaron y propusieron soluciones a aquellos problemas que no se solucionaban con capacitación, a continuación se presentan los problemas y las estrategias expuestas:

Factores Internos	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	No hay manejo de inventario, Falta de registros de producción, Rotación de personal de nuevo ingreso, Planeación reactiva, Falta de procedimientos, Falta de comunicación interna, Indefinición de puestos (Todólogos), No hay fichas técnicas de proceso por producto, No hay indicadores,	Capacidad para producción (LF / Molinos), Manufactura Ágil, Personal con experiencia
Factores Externos		
OPORTUNIDADES	DO	FO
Automatización de envasado,	(min-max) Estrategia Reactiva Parcial	(max-max) Estrategia de mantenimiento
	• Junta diaria de producción	• Plan de acción de

<p>Mejorar la comunicación con Cadena de Suministro, Registro de producción en tiempo real, Alinear horarios de la planta, Pedidos fuera de tiempo, Falta de programa de Mantenimiento de planta, Reglamento interno confuso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de Analista de Planeación • Definición de responsabilidades por horarios 	<p>Workshop (Cadena de suministro)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos • Avances de proyectos (Planeación) • Workshop (Mantenimiento operaciones y SGC)
<p>AMENAZAS</p> <p>No hay costos reales de producción, Falta de equipo de seguridad al personal de nuevo ingreso, Variabilidad del Forecast de +/- 50%, Actualización de especificaciones de órdenes de trabajo, Retraso en las entregas de MP, Poca capacidad de almacenaje, Falta de plan de desarrollo de carrera para el personal.</p>	<p>DA (min-min) Estrategia Reactiva Global</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fichas de producto (Operación) • Junta S&OP Quincenal • Layout Almacenes • Conference semanales Compras - Almacén - Planeación • Definición de puestos • Workshop (Cadena de Suministro) 	<p>FA (max-min) Estrategia Reactiva Parcial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes de acción sobre desviaciones • Monitoreo constante a objetivos • Plan de acción de Workshop • Plan de desarrollo de carrera.

III.IV.V.- Propuesta de Actividades de Capacitación derivados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Actividad	Objetivo	Contenidos Sugeridos	Puestos Implicados
Curso: Sensibilización a la Capacitación	Que los participantes desarrollen una actitud positiva ante la capacitación y sus actividades laborales.	1.-Definición de capacitación 2.-Beneficios de la capacitación 3.- El valor de tu trabajo 4.- El trabajo y el desarrollo 5.-El trabajo y los valores humanos.	Recurso Humano de la cadena de suministro.
Curso: Buen Uso y manejo de nuestros productos	Que los participantes apliquen Buenas Prácticas en el Manejo de los productos	1.- Identificación y características de productos. 2.- PEPS 3.- Buenas Prácticas de Almacenamiento. 4.- Cuidados en la manipulación d l producto.	
Curso: Buenas Prácticas de Manufactura	Que los participantes apliquen las Buenas Prácticas de Manufactura en sus actividades laborales	1.- Higiene Personal 2.- Higiene en áreas de trabajo 3.- Higiene en utensilios 4.- Higiene en vehículos	
Taller: Siguiendo el rastro de nuestros productos	Que los participantes apliquen el sistema de trazabilidad a través de registros y Buenas Prácticas de Trazabilidad	1.- Definición de trazabilidad. 2.- Beneficios de la trazabilidad 3.- El sistema de trazabilidad de la empresa. 4.- Registros de trazabilidad.	
Curso: Cuidando nuestra Seguridad en el	Que los participantes desarrollen sus actividades	1.- Seguridad personal. 2.- Condiciones inseguras 3.- Actos Inseguros.	

trabajo	cuidando su integridad y la de sus compañeros.		
Curso: Conociendo a la Familia Fabpsa.	Que los participantes conozcan la misión, visión y principios organizacionales de Fabpsa y su normatividad	1.-Misión y visión de Fabpsa. 2.-Principios Organizacionales Fabpsa. 3.- Normas de la empresa.	Personal de Nuevo Ingreso
Taller: Entrenamiento sobre mis actividades laborales	Que el participante conozca las actividades que desempeñará y la normatividad que debe seguir en el desarrollo de las mismas.	1.- Reglamento de trabajo. 2.- BPM 3.- Entrenamiento sobre puesto de trabajo.	

Independientemente a la Capacitación y el adiestramiento, y con un objetivo formativo, se sugiere implementar **Asesorías educativas para que los trabajadores que no han concluido su educación básica la terminen a través del programa INEA.** Esto quiere decir que Fabpsa crearía un vínculo con INEA para que los trabajadores puedan terminar sus estudios básicos y posteriormente impulsarlos a lograr estudios técnicos o profesionales, esto a su vez puede dar lugar a la creación de un Plan de Carrera en un futuro próximo.

CAPITULO IV.- PLAN DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y FORMACIÓN DE LA CADENA DE OPERACIONES DE CORPORACIÓN FABPSA.

Posterior a la Detección de Necesidades de Capacitación, se procedió a la creación del Plan de Capacitación y los Programas de capacitación.

Un **Plan de Capacitación**⁴⁷ es la estrategia de Acción que establece los lineamientos, políticas, objetivos, procedimientos y presupuestos respecto a las acciones de capacitación.

El Plan de Capacitación Contiene:

a) Programa de Capacitación⁴⁸: es la descripción de las actividades a partir de los objetivos y contenidos identificados de acuerdo a los tiempos establecidos, para llevar a cabo las acciones de capacitación.

También se define el Programa de Capacitación como la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación y adiestramiento en un determinado puesto de trabajo.

b) Políticas: Son los criterios bajo los cuales se impartirá la capacitación.

c) Presupuesto: Son los recursos a considerar para la implementación de la capacitación. Permite el cálculo de la relación costo-beneficio del programa. La elaboración del presupuesto de la capacitación, nos ayuda a definir todos y cada uno de los costos que se generarán en las actividades permitiéndonos con ello conocer el costo total de la capacitación vs los resultados que esta capacitación ofrecerá.

⁴⁷ Fuente: <http://www.smcMexico.com/pagina.php?id=2>

⁴⁸ *Ibíd*em

IV.I.-Plan de Capacitación 2012-2013 de la Cadena de Operaciones.

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el periodo Septiembre 2012 – Julio 2013 constituye un instrumento que de modo general determina las estrategias de acción y los lineamientos que dan dirección al proceso de capacitación, del mismo modo integra los Programas de Capacitación que contiene la metodología de capacitación.

La **capacitación**⁴⁹ es definida como un proceso educativo formal a corto plazo para incrementar las aptitudes y conocimientos con el propósito de preparar a una unidad de trabajo (R.H.) para desempeñar una determinada función principalmente de carácter técnico, científico y administrativo desde una perspectiva organizada y sistémica.

El **adiestramiento**⁵⁰ es el desarrollo de habilidades y destrezas para poder hacer afectando principalmente la esfera psicomotriz de la persona.

La **formación**⁵¹ es un proceso que brinda a los sujetos elementos para construir conocimientos que permitan la preparación integral del hombre para una vida activa, productiva y satisfactoria.

El presente Plan de Capacitación, tiene como objetivo desarrollar la capacitación, el adiestramiento y la formación de una manera integral.

Como se mencionó en el primer capítulo el trabajo desde una Concepción Abierta, es un elemento necesario en la existencia humana; pero, no es el único, además, de que el trabajo nos permite la satisfacción de las necesidades materiales, debe brindarnos la posibilidad de desarrollar nuestra personalidad humana haciéndola capaz de comunicación y servicio a otros. Es por ello, que el presente Plan además de ocuparse de la capacitación y el adiestramiento, se ha preocupado por la formación de la Persona Humana del trabajador de Corporación Fabpsa.

También el Plan de Capacitación se sustenta en la propuesta que Víctor García Hoz desarrolla sobre visión simbiótica del trabajo y la educación, en este caso la capacitación como proceso formativo y a su vez educativo.

⁴⁹ Ponencia Séptimo Diplomado, “La Capacitación en las Nuevas Organizaciones”

⁵⁰ Ibídem

⁵¹ Ibídem

Como se mencionó, García Hoz expone que en la medida que un profesional sea hombre culto, tendrá mayor capacidad para comunicación con los otros, es decir, de hacer participantes a los demás en los resultados de su trabajo. En la medida que un hombre culto tiene una formación profesional, su cultura es un elemento enriquecedor en la calidad de su trabajo.

Por lo anterior, el plan de capacitación debe contemplar la formación de hombres con educación total, es decir, formación cultural y profesional ya que esto nos permitirá conceptualizar el trabajo como un servicio a la persona humana y a la sociedad.

El recurso más importante en cualquier organización lo forma las personas. Como respuesta a las necesidades de capacitación que presenta la Cadena de Operaciones surge el presente Plan de Capacitación.

IV.I.II.-Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el personal que labora en la Cadena de Operaciones de Corporación Fabpsa.

El Recurso Humano de la Cadena de Producción está integrado por 105 puestos. Once puestos son administrativos, y noventa y cuatro puestos son operativos. (La plantilla del personal se muestra en el anexo no. 1).

Los puestos administrativos son ocupados en su mayoría por ingenieros industriales y en alimentos sus edades oscilan entre 25 y 45 años. Los puestos operativos son ocupados por personas con formación educativa básica y un poco porcentaje educación media superior, sus edades oscilan entre los 22 y 55 años.

IV.I.II.I.- Actividad de la Cadena de Operaciones

- Elaborar productos que cumplan con los lineamientos de calidad establecidos por los clientes.
 - **Almacenes:**
 - Recepción de Materia Prima y Entrega de Producto Terminado,
 - Etiquetado de Materia Prima y Producto Terminado,
 - Estibamiento de Materia Prima y Producto Terminado,
 - Almacenamiento de Materia Prima y Producto Terminado.
 - **Producción:**
 - Formulación de Requisiciones de Producto,
 - Mezclado de Materia prima y
 - Empaque de producto terminado.

IV.I.III.-Fines del Plan de Capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia de la organización y el desarrollo del trabajador, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- ✓ El desarrollo de las competencias laborales: Buenas Prácticas de Manejo de Producto, Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas de Seguridad Industrial y Buenas Prácticas de Trazabilidad.
- ✓ El desarrollo de un trabajo digno y formativo.
- ✓ Vincular a los trabajadores con los principios organizacionales y los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, propiciar el trabajo colaborativo.
- ✓ Elevar la moral del trabajador para generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral.
- ✓ Mantener la salud física y mental del trabajador para prevenir accidentes de trabajo, y crear un clima laboral agradable.

Como **metas** se establecen:

- ✓ Capacitar al 100% del Recurso Humano de la Cadena de Operaciones.

IV.I.IV.- Estrategias de Acción

1. Planeación de Programas de Capacitación a través de taller “Formación de Instructores” y reuniones de trabajo.
2. Ejecución y evaluación del Programas de Capacitación:
 - a) Beneficios de la capacitación y el trabajo colaborativo,
 - b) Conociendo y Manejando Correctamente Nuestros Productos,
 - c) Empleando las Buenas Prácticas de Manufactura,
 - d) Siguiendo el rastro de nuestros productos y
 - e) Seguridad Industrial
3. Seguimiento de Plan de Capacitación

IV.I.V.- Políticas

Los criterios bajo los cuales se impartirá la capacitación son los siguientes:

- ✓ La capacitación se efectuará dentro del horario de trabajo del Recurso Humano.
- ✓ Una semana previa a la capacitación se informará al Recurso Humano y a los superiores fecha y hora de capacitación.
- ✓ Los superiores están obligados a enviar puntualmente a su personal a la capacitación.
- ✓ Los trabajadores están obligados a asistir a la capacitación y realizar las evaluaciones correspondientes sobre las mismas.
- ✓ Posterior a la capacitación, el trabajador presentará una evaluación que deberá aprobar el mínimo correspondiente, de lo contrario el trabajador deberá reforzar su competencia mediante estrategias alternas.

IV.I.VI.- Presupuesto

a) Recursos Humanos

Para la Planeación, Ejecución y Evaluación de los Programas de capacitación se formarán instructores de capacitación internos, los puestos que colaborarán como instructores del presente Plan de Capacitación son los siguientes:

- ✓ Asesor Pedagógico,
- ✓ Gerente de Calidad,
- ✓ Asistente de Calidad,
- ✓ Gerente de Operaciones,
- ✓ Jefe de Producción,
- ✓ Jefe de Producción del segundo turno
- ✓ Supervisor de Producción,
- ✓ Asistente de Sistemas de Gestión de Calidad,
- ✓ Gerente técnico
- ✓ Asistente de Almacén
- ✓ Asistente de Recursos Humanos A,
- ✓ Asistente de Recursos Humanos B,
- ✓ Enfermera.

De ser necesario se pedirá la colaboración de otros puestos.

b) Materiales y Equipos

- ✓ Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados solicitados a la Dirección General por la gerencia de Recursos Humanos. Los programas se ejecutarán en la Sala de Capacitación de la Planta, ciertas actividades y evaluaciones se realizarán el área de producción y almacenes.
- ✓ Mobiliario y equipo: diez mesas de trabajo, veinte sillas, iluminación y ventilación adecuada.
- ✓ Apoyos didácticos: Equipo Multimedia, pizarra, plumones, rotafolio,
- ✓ Documentos: Listas de Asistencia, Evaluaciones de Reacción, Evaluaciones de Aprendizaje, Constancias laborales, Manuales de Estudio y Listas de Verificación.

c) Recursos Financieros

El monto de inversión de este plan de capacitación, será solicitado a la Dirección General por parte del departamento de la Gerencia de Recursos Humanos:

Presupuesto	
Concepto	Precio
<ul style="list-style-type: none">• Cofee Break• Papelería	----- -----
Total	-----

IV.II.- La planeación de los Programas de Capacitación

Podemos definir la **planeación**⁵² como un acto de inteligencia cuyo propósito es racionalizar la selección de alternativas para el futuro. Implica un ejercicio libre de la razón para definir con claridad los fines a los que se orienta la acción, y desentrañar los mejores medios para alcanzarlos.

Con la finalidad de planear, desarrollar y evaluar el Plan de Capacitación, se consideró la necesidad de formar instructores de capacitación internos, esto con el fin de que los expertos sobre las competencias se hicieran participes en el Proceso de Capacitación sobre las competencias del Recurso Humano. Para ello se integró un equipo de trabajo de 15 personas y una asesora pedagógica, estos puestos han sido mencionados en el Plan de Capacitación.:

La etapa de planeación constó de dos etapas:

1. Taller: Formación de Instructores
2. Reuniones de Trabajo

A continuación se desarrolla una narración sobre las actividades realizada.

⁵² Villarreal. 1980

IV.II.I.- Taller: Formación de Instructores:

El objetivo del taller fue que los participantes desarrollarán las habilidades, conocimientos y actitudes de un instructor de capacitación, mismos que aplicaron en la generación y desarrollo de los cursos de capacitación. Para ello se formaron 5 equipos de 3 integrantes, y se asignó a cada equipo una competencia y un grupo meta.

En el proceso de planeación del taller se tomaron como referencia dos Normas Técnicas de Competencia Laboral desarrolladas por CONOCER las cuales son:

- Impartición de cursos de capacitación presenciales⁵³ y
- Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico.⁵⁴

En base a las competencias laborales de conocer se diseñaron los contenidos temáticos del taller, así como las estrategias de enseñanza y aprendizaje. La competencia también sirvió como referencia para la evaluación del taller.

El presente taller generó un espacio de diálogo donde se comentaron las carencias y deficiencias que las acciones de capacitación anteriores al nuevo programa habían presentado.

La mayoría de los participantes ya habían participado en la logística de la capacitación en la organización. Algunos comentarios estuvieron dirigidos a la falta de seguimiento sobre los cursos de capacitación, la apatía de los participantes y que los cursos de capacitación no generaban cambios positivos puesto que los problemas atacados en los cursos de capacitación seguían presentándose.

Al tiempo que se comentaban las carencias y deficiencias de los cursos anteriores, se realizaban propuestas, una de ellas fue que la capacitación además de centrarse en la parte teórica, debía ocuparse de la parte práctica, fue así como se nació la idea de dar algunas temáticas de capacitación no solo en la sala de

⁵³Fuente: <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0048.pdf>

⁵⁴Fuente: <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0049.pdf>

capacitación de la empresa, sino en el área de trabajo de la Cadena de Producción.

Respecto a la apatía percibida por parte de los participantes, se comentó que necesitaba hacer consiente al trabajador de los beneficios que la capacitación le aporta y a su vez la necesidad de orientar la capacitación no solamente a suplir las necesidades de la empresa sino también las del trabajador.

Parte de los contenidos desarrollados en el taller, se sustentaron en la **andragogía**⁵⁵ esta disciplina se interesa por identificar la forma en que logra el aprendizaje en el adulto. Adolfo Alcalá la define como "... una práctica fundamentada en los principios de Participación y Horizontalidad; cuyo proceso, al ser orientado con características sinérgicas por el Facilitador del aprendizaje, permite incrementar el pensamiento, la autogestión, la calidad de vida y la creatividad del participante adulto con el propósito de brindarle una oportunidad para que logre su autorrealización"⁵⁶

Alcalá expone la necesidad de dirigir la práctica andragogía hacia la **autorrealización**⁵⁷, de esta manera se debe orientar al individuo hacia un mejor conocimiento de sí mismo, en lo físico, intelectual, afectivo y ético; como base para revisar su jerarquía de valores, analizar sus actitudes y actuar en función de su crecimiento personal y social.

Al integrar la autorrealización como conocimiento de sí mismo, físico, intelectual, afectivo y ético integramos el desarrollo de la Persona Humana que propone Víctor García Hoz, el desarrollo de una persona comprometida consigo mismo y con los demás.

Además de la andragogía se integró a la **didáctica**⁵⁸ que se ocupa de las siguientes interrogantes ¿Cómo enseñar?, ¿Cómo orientar el aprendizaje?, las discusiones en torno a la didáctica dieron como resultado la generación de objetivos de aprendizaje, estrategias de enseñanza y aprendizaje creativas e

⁵⁵ Se considera a la andragogía como la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del adulto. (Fernández Chávez Néstor, Andragogía, Su ubicación en la educación continua, UNAM, 2001.)

⁵⁶ Citado por: Fernández Chávez Néstor, Andragogía, Su ubicación en la educación continua, UNAM, 2001. P.2

⁵⁷ Alcalá Adolfo, "Propuesta de una Definición Unificadora de Andragogía" fuente: www.monografias.com

⁵⁸ El estudio de recursos técnicos que tienen como finalidad dirigir el aprendizaje.

innovadoras que despertaron el interés de los participantes, estas estrategias posteriormente se comentarán.

El taller también abordó como temática las habilidades de un instructor de capacitación y para ello se pidió que los participantes presentaran ante el grupo 15 minutos del curso que estaban desarrollando con el fin de recibir críticas constructivas que les permitieran mejorar sus habilidades. Poco antes de finalizar el taller, se asignó a cada participante un nuevo tema con el fin de que volvieran a presentarse frente a sus compañeros e hicieran una nueva valoración sobre su desempeño frente a grupo, esta dinámica permitió a los participantes autoevaluar sus habilidades. Cabe mencionar que hubo buenos avances en los participantes, cada participante enriqueció a sus compañeros al presentarse frente a grupo y exponer su crítica al expositor en turno.

Que los participantes presentaran un fragmento de su curso frente al grupo, no solo enriqueció sus habilidades sino también los contenidos y estrategias que habían planeado, hubo participantes que propusieron estrategias innovadoras al equipo expositor en turno.

Como elemento final, el taller propició la creación de materiales y apoyos didácticos y finalmente realizaron su propuesta de evaluación sobre el impacto de la capacitación.

Cuando el taller concluyó, los cursos aún no terminaban su proceso de planeación por lo que se procedió a realizar reuniones de trabajo con los equipos integrados.

IV.II.II.- Reuniones de trabajo

Se procedió a las reuniones de trabajo con cada uno de los equipos integrados con el fin de finalizar las planeaciones y el material didáctico de los cursos de capacitación. En esta etapa se creó el formato de planeación que se integra en los anexos de la presente tesis. Los elementos a desarrollar para los cursos fueron los siguientes:

- Objetivos de aprendizaje
- Contenidos temáticos
- Estrategias de enseñanza
- Estrategias de aprendizaje
- Estrategias y materiales de evaluación
- Materiales y apoyos didácticos

En el apartado de anexos se integra el ejemplo de una planeación.

Las fases de elaboración de programas son: redacción de objetivos, estructuración del contenido, especificación de objetivos intermedios y particulares, evaluación del curso de capacitación en todas sus dimensiones, la selección de técnicas y materiales de apoyo, la preparación de las actividades de instrucción, la elaboración de la guía del instructor, la organización e integración de los cursos o eventos de capacitación, la incorporación en una sola estrategia de todos los cursos o eventos tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación, la programación en tiempos y recursos de los eventos, el apoyo logístico y la evaluación en todas sus dimensiones.

IV.III.- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE LA CADENA DE PRODUCCIÓN DE CORPORACIÓN FABPSA.

IV.III.I.-Objetivos Generales

Los Programas de Capacitación se sustentan en dos objetivos generales uno encaminado hacia la capacitación y el adiestramiento, y el otro hacia la formación de la Persona Humana:

- **Capacitar al Recurso Humano de la Cadena de Operaciones sobre las competencias:**
 - Buenas Prácticas de Manejo de Producto,
 - Buenas Prácticas de Manufactura,
 - Buenas Prácticas de Seguridad Industrial y
 - Buenas Prácticas de Trazabilidad.
- **Propiciar el desarrollo formativo (Persona Humana) del Recurso Humano de la Cadena de Producción.**

Como podemos observar e

l Plan de Capacitación se contempla la Educación Total: Formación Profesional a través de las Competencias laborales y Formación Cultural: A través de la formación de un trabajador comprometido consigo mismo y con los demás.

De este modo, cada una de las Actividades del plan de capacitación deberá desarrollar de forma paralela la Formación Profesional y la Formación Cultural.

IV.III.II.- Objetivos Específicos

- **Objetivos Formativos**

Al término de los Programas de Capacitación los participantes:

- Justificarán el valor del trabajo como servicio a otros y su relevancia en el desarrollo humano,
- Justificarán la importancia del trabajo colaborativo y el valor de la iniciativa en la solución de problemas,
- Trabaja colaborativamente conforme a la filosofía corporativa y planeación estratégica de la organización.
- **Objetivos de Capacitación y Adiestramiento:**
- Valorará la importancia y necesidad de la capacitación y la mejora (cambio) en sus actividades laborales,
- Aplicará técnicas y cuidados en el manejo de los productos Fabpsa, con el fin de conservar la integridad de los mismos en todas las etapas del proceso,
- Aplicará de manera integral los conocimientos sobre las BPM, contribuyendo a la implementación de las mismas en su área de trabajo,
- Seguirá el Sistema de para la Trazabilidad del producto y
- Identificará riesgos y condiciones inseguras que le permitan prevenir accidentes de trabajo generando al mismo tiempo una cultura de seguridad en la compañía.

IV.III.III.- Acciones de Capacitación.

Programa de Capacitación	Actividades
<p>Curso: Beneficios de la capacitación y el trabajo colaborativo. 1 Sesión de 1 hora 15 minutos</p>	<p>Ejecución de Programa Refuerzo de contenido a través de periódico mural</p>
<p>Taller: Conociendo y Manejando Correctamente Nuestros productos 2 sesiones de 1 hora 15 minutos</p>	<p>Impartición de Curso Refuerzo de contenido a través de periódico mural Evaluación de competencia a través de lista de verificación Evaluación del impacto de la capacitación a través de indicadores.</p>
<p>Taller: Empleando las Buenas Prácticas de Manufactura. 2 sesiones de 1 hora</p>	<p>Ejecución de Programa Refuerzo de contenido a través de periódico mural Evaluación de competencia a través de lista de verificación e indicadores departamentales.</p>
<p>Taller: Trazabilidad (Siguiendo el rastro de nuestros productos) 2 sesiones de 1 hora 15 minutos</p>	<p>Ejecución de Programa Refuerzo de contenido a través de periódico mural Evaluación de competencia a través de lista de verificación Evaluación de competencia a través de lista de verificación e indicadores departamentales.</p>
<p>Curso: Seguridad Industrial 2 sesiones de 1 hora</p>	<p>Ejecución de Programa Refuerzo de contenido a través de periódico mural Evaluación de competencia a través de</p>

	lista de verificación e indicadores departamentales.
Curso: Conociendo mi organización	Ejecución de programa
	Adiestramiento sobre puesto de trabajo
	Evaluación de desempeño
IV.II.IV.- Evaluación Sobre el Impacto de la Capacitación	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Aprendizaje <ul style="list-style-type: none"> • Exámenes • Listas de Verificación • Evaluación Sobre el Impacto de la Capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Desempeño • Indicadores departamentales • Evaluación del proceso de Capacitación: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de Reacción 	
IV.II.V.-Cronograma	
Se presenta cronograma en anexo	

V.III.IV- Cursos del Programa de Capacitación

A) Beneficios de la capacitación y el trabajo colaborativo

NOMBRE DEL CURSO:		Los Beneficios de la Capacitación y el Trabajo Colaborativo	
Grupo Meta:	Recurso Humano de la Cadena de Operaciones (Puestos operativos y administrativos)		
No. de Sesiones	1		
Tiempo por sesión	1 hora		
OBJETIVO GENERAL:			
El participante justificara la importancia del trabajo y la capacitación como herramienta para su desarrollo personal y profesional.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
No. Obj	CONCEPTUALES (COGNITIVOS)		
1.-	El participante mencionará los beneficios de la capacitación en su desarrollo personal y laboral.		
2.-	El participante nombrará los objetivos del plan de capacitación 2012-2013		
No. Obj.	PROCEDIMENTALES (PSICOMOTORES)		
No. Obj.	OBJETIVOS ACTITUDINALES (AFECTIVOS)		
3.-	El participante justificará la importancia de la capacitación en su vida laboral.		
4.-	El participante valorará la importancia del trabajo colaborativo		
5.-	El participante reflexionará sobre la importancia de los valores en el desarrollo de su vida personal y laboral.		
6.-	El participante valorará el trabajo como factor de desarrollo personal y laboral.		
No. Tema	CONTENIDO TEMÁTICO		No. Obj.
1.-	Mi vida laboral		5
2.-	Cambiando de actitud ante la vida laboral		4
3.-	La capacitación y la vida laboral		1
3.1.-	Importancia de la capacitación en mi vida laboral		1 y 3

4.-	El proyecto de capacitación de nuestra empresa	2
5.	El valor de un trabajo ético	5 y 6
5.1.-	La trascendencia de mi trabajo	5 y 6

CARTA DESCRIPTIVA

NO. TEMA	NO. OBJ.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO
1	5	<p>Encuadre (presentación de la actividad)</p> <ul style="list-style-type: none"> Dinámica “Línea de Vida Laboral” (Se pedirá a los participantes que dividan una hoja en tres y que en cada espacio realicen un dibujo sobre su vida laboral respecto a su pasado, su presente y su futuro. Para finalizar se pedirá a los participantes que compartan su dibujo. 	3 min 14 min
2	4	<ul style="list-style-type: none"> El instructor cometerá que la construcción del futuro depende del presente y de la actitud que tomamos ante él, invitándoles a tomar una actitud positiva e introduciendo al video: “La vaca” (Historia de reflexión sobre la necesidad de cambio, compromiso e iniciativa en el trabajo) 	3 min 7min
3	1	<ul style="list-style-type: none"> Para comentar el video se desarrollarán las siguientes preguntas: ¿Cuál es la lección de esta historia? ¿Por qué es necesario el cambio? Y ¿Cuál es la importancia de la capacitación?, ¿Qué es la capacitación? ¿Cuáles son los beneficios de la capacitación.. 	10 min
3.1	1 y 3		
4.-	2	<ul style="list-style-type: none"> A través de diapositivas se presentará el Plan de Capacitación 2012-2013. 	5 min
5.	5 y 6	<ul style="list-style-type: none"> Se presentará el video “La Actitud” (Video de reflexión sobre la necesidad de una actitud de servicio e iniciativa en el trabajo) Comentarios sobre el video y la importancia de los valores en el desarrollo del trabajo. 	3 min 5 min
5.1.-	5 y 6	<ul style="list-style-type: none"> A través de fotografías sobre los productos fabpsa en el mercado, se mostrará la trascendencia e importancia del trabajo que realizan los participantes. Comentarios finales 	5 min 5 min

EVALUACIÓN

ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN		EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
Participación y Actitud		Línea de Vida Laboral
APOYOS DIDÁCTICOS		
INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	OTROS
Equipo audiovisual Lista de Asistencia	Hojas Lápiz Tríptico Informativo	Periódico mural Archivos: Diapositivas: Sensibilización a la capacitación Video la Vaca Video Actitud
BIBLIOGRAFÍA		
CARPETA DE EVIDENCIAS SOBRE EL CURSO (Archivo)		
Nota: Integrar en una carpeta materiales utilizados y complementarios (Diapositivas, manuales, evaluaciones, documentos, etc.).		
REALIZÓ		
Asesor Pedagógico		

B) Competencia “Buena Prácticas de Manejo de Producto”

NOMBRE DEL CURSO:		Conociendo y Manejando Correctamente Nuestros productos
Grupo Meta	Recurso Humano de la Cadena de Producción	
No. de Sesiones	2	
Tiempo por Sesión	1 hora 15 minutos	
OBJETIVO GENERAL:		
El participante aplicará técnicas y cuidados en el manejo de los productos FABPSA, con el fin de conservar la integridad de los mismos en todas las etapas del proceso y desarrollar un trabajo colaborativo.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
No. Obj.	CONCEPTUALES (COGNITIVOS)	
1	Nombrará posibles características de riesgo en el manejo del producto, así como los cuidados que debe tomar para el manejo de los mismos.	
1.1	Identifica tipos de empaque, tipos de producto y áreas específicas de almacenamiento.	
1.2	Identificará distintos tipos de básculas.	
1.3	Identificará unidades de medición de peso.	
No. Obj.	PROCEDIMENTALES (PSICOMOTORES)	
2	Identificará características generales de los productos a través de su etiqueta correspondientes.	
2.1	Seleccionará el producto que se utilizará de acuerdo al sistema primeras entradas, primeras salidas.(PEPS)	
2.2.	Organizará el producto de acuerdo al sistema Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)	
2.3	Empleará técnicas del manejo de producto que garanticen su seguridad y la del producto, Aplicando técnicas de estibamiento, acomodo y embalajes de acuerdo a los requerimientos del producto, el empaque y el área de almacenamiento, evitando el daño de empaques.	
2.4	Manipulará el producto verificando que se encuentre en buen estado y cumpla con los lineamientos de control de calidad.	
2.5	Evitará la contaminación cruzada entre la materia prima, producto en elaboración y producto terminado.	
2.6	Envasará o empacará el producto cumpliendo con los lineamientos establecidos.	
No. Obj.	OBJETIVOS ACTITUDINALES (AFECTIVOS)	
3	Reflexionará sobre los beneficios del ahorro en su vida laboral y personal.	

3.1	Reflexionará sobre la necesidad del trabajo colaborativo.		
3.2	Reflexionará sobre la importancia del buen manejo de producto y las consecuencias del no llevarlas a cabo correctamente.		
No. Tema	CONTENIDO TEMÁTICO		No. Obj.
1	Importancia del Buen Manejo de Producto		3.2
1.1	Los beneficios del ahorro		3
1.2	Características generales de los productos.		1
1.3	Identificación de producto a través de etiquetas		1.1
1.4	Características de riesgo en el manejo del producto		2
1.5	Cuidados específicos para el manejo de empaques		2.3
2	Almacenamiento del producto		2.3
2.1	Tipos de empaques de producto.		2.3
2.2	Áreas de almacenamiento		2.3 y 3.1
2.3	Técnicas de estibamiento, acomodo y embalajes		2.3
3	Manipulación del producto en almacenes y ventas mostrador		2.4 y 3.1
3.1	Cuidados previos a la manipulación del producto		2.5
3.2	Cuidados en el proceso de manipulación del producto		2.6
3.3	Contaminación del producto		2.5
3.4	Cuidados en el proceso de empaque		2.5
4	Sistema primeras entradas primeras salidas		2.1 y 3.1
4.1	Selección del producto de acuerdo al sistema PEPS		2.2 y 3.1
5	Equipos de Medición		1.2
5.1	Unidades de Medida		1.3
CARTA DESCRIPTIVA			
No. Tema	No. Obj.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO

PRIMERA SESIÓN			
1	3.2	<ul style="list-style-type: none"> • A manera de plática se sensibilizará sobre la importancia de un buen manejo de producto. A través del estudio de un caso Fabpsa: se planteará que un mal manejo de producto afecta las utilidades de todos los trabajadores de la corporación. Y se les hará la invitación a contribuir en el ahorro exponiendo que el mismo nos beneficia a todos. 	10 min
1.1	3	<ul style="list-style-type: none"> • Se proyectará el video “El beneficio del ahorro” Posteriormente se desarrollará una retroalimentación. 	10 Min
1.2	1y 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • El instructor describirá un objeto y pedirá a los participantes que hagan lo mismo con un compañero de esta manera se introducirá a la definición: <i>Características y se presentará el tema “Características del producto”</i> 	10 min
1.3	1.1	<ul style="list-style-type: none"> • De manera expositiva (A través de diapositivas) se desarrollará el tema “grupo de productos de riesgo” 	10 min
1.4	2	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentará una lámina con el esquema de una etiqueta y se explicarán los elementos de la misma. 	5 min
1.5	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica: “Armando una etiqueta” a cada integrante se le dará un elemento de la etiqueta y pasaran a explicar el elemento que les tocó y a ponerlo en el lugar del esquema correspondiente. 	5 min
2	2.3 y 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Se presentará el video “Manejo de Producto” haciendo pausa entre cada tema para dar la explicación pertinente. 	20 min
2.1	2.3	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación final y cierre de sesión 	5 min
2.2	2.3 y 3.1		
2.3	2.3		
SEGUNDA SESIÓN			
3	2.4 y 3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Breve repaso de la sesión anterior 	5 min
3.1	2.5	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del video, manipulación del producto y explicación del video 	18 min
3.2	2.6		
3.3	2.5		
3.4	2.5		

4	2.1 y 3.1	<ul style="list-style-type: none"> De manera expositiva se explicará el sistema primeras entradas, primeras salidas. Dinámica “PEPS en nuestra despensa” De manera expositiva (usando bolsas con producto y peso como muestra) se explicarán equipos de medición y unidades de medidas Dinámica “Reconociendo unidades de medición” Repaso y retroalimentación Cierre de curso 	10 min
4.1	2.2 y 3.1		10 min
5	1.2		10 min
	1.3		10 min
5.1			2 min
EVALUACIÓN			
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN		EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN	
Participación		Rúbrica de Evaluación	
APOYOS DIDÁCTICOS			
INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	OTROS	
Equipo audiovisual Lamina (Etiqueta) Listas de Verificación Lista de Asistencia	Bolsitas con muestra de productos Muestras de unidades de medición Tarjetas (Etiqueta) Tarjetas (peso) Empaques de productos para PEPS	Videos: Beneficios del ahorro Manejo de producto Manipulación del producto	
BIBLIOGRAFÍA			
CARPETA DE EVIDENCIAS SOBRE EL CURSO (Archivo)			
Nota: Integrar en una carpeta materiales utilizados y complementarios (Diapositivas, manuales, evaluaciones, documentos, etc.).			
REALIZÓ			
Jefe de Producción	Gerente de Calidad	Supervisor de Producción	Asesor Pedagógico

C) Buenas prácticas de orden y limpieza

NOMBRE DEL CURSO:		Empleando las Buenas Prácticas de Manufactura.	
Grupo Meta	Recurso Humano de la Cadena de Producción		
No. de Sesiones	1		
Tiempo por Sesión	1 hora 20 minutos		
OBJETIVO GENERAL:			
El participante aplicará de manera integral las normatividad de Buenas prácticas de Manufactura, trabajando colaborativamente con sus compañeros.			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			
No. Obj	CONCEPTUALES (COGNITIVOS)		
1	Nombrará las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura en Fabpsa.		
No. Obj.	PROCEDIMENTALES (PSICOMOTORES)		
2	Seguirá la técnica correcta del lavado de manos.		
No. Obj.	OBJETIVOS ACTITUDINALES (AFECTIVOS)		
3	Reflexionará sobre de la importancia de las Buenas Prácticas de Manufactura en sus actividades diarias.		
3.1	Justificará la honestidad, el servicio y el trabajo en equipo como valores esenciales en su vida laboral y personal.		
3.2	Trabjará colaborativamente para la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura.		
No. Tema	CONTENIDO TEMÁTICO		No. Obj.
1	Sensibilización sobre las BPM's.		3, 3.1 y 3.2
2	Importancia de las BPM's en la industria de alimentos.		3, 3.1 y 3.2
2.1	¿Qué son las BPM's?		1
2.2	Generalidades sobre las buenas prácticas de manufactura.		1
2.3	Buenas prácticas de manufactura en la higiene del personal		1
2.4	Estándares de limpieza personal.		1 y 2
2.5	Estándares de limpieza en el uniforme.		1
2.6	Lavado adecuado de manos.		2

3	Buenas prácticas de manufactura en las áreas de trabajo.	1	
3.1	Higiene de utensilios y equipo.	1	
4	Higiene en los vehículos	1	
4.1	Mantenimiento de Limpieza a las unidades de transporte y cuidados básicos de las mismas.	1	
4.2	Verificación de la limpieza y orden en las unidades de transporte.	1	
CARTA DESCRIPTIVA			
No. Tema	No. Obj.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO
1	3, 3.1 y 3.2	<ul style="list-style-type: none"> A la llegada de los participantes al curso, se les pedirá que se registren y una lista de asistencia, el bolígrafo con el cual escribirán tendrá tinta en el contorno con la intención de que quienes la toquen se manchen con la tinta. Con una toalla húmeda se frotaran las manos de los participantes para demostrar como la pintura mancho las manos de todos quienes tuvieron contacto con el bolígrafo, lo que puede compararse a la contaminación de los alimentos mediante los objetos que tocamos y utilizamos para manipularlos. 	7 min
2	3, 3.1 y 3.2	<ul style="list-style-type: none"> Platica sobre la importancia del servicio, la honestidad y el trabajo en equipo en la vida diaria. De manera expositiva se presentará el curso, los objetivos del mismo, el modo en que se trabajará, la forma en que los participantes serán evaluados y las reglas que habrán de acatar los participantes. 	10 min
2.1	1	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión sobre cómo aplicar las BPM en el hogar y proyección de video “Limpieza en el hogar” 	3 min
2.2	1		5 min
2.3	1	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica “Frotis” Se realizará un frotis a los participantes y se presentaran muestras de frotis con bacterias. 	10 min
2.4	1 y 2		
2.5	1		
2.6	2	<ul style="list-style-type: none"> Se proyectara un video referente a las BPM en Fabpsa y se realizarán pausas estratégicas durante el video para poder hacer un comparativo con el área de 	15 min
3	1		

3.1	1	producción de Fabpsa y buscar la participación de los asistentes.	
4	1	<ul style="list-style-type: none"> De manera expositiva se explicarán los lineamientos de BPM en la limpieza personal, áreas de trabajo, utensilios y vehículos. Participación de los asistentes por medio de preguntas relacionadas al curso. Se llevara a cabo una lluvia de ideas sobre los conocimientos adquiridos en el curso. Evaluación final: 	10 min
4.1	1		5 min
4.2	1		5 min
			10 min
EVALUACIÓN			
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN		EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN	
Examen al finalizar el curso.		Examen	
Verificaciones en piso sobre el lavado de manos y cumplimiento del equipo de protección personal.		Rúbrica de Evaluación	
APOYOS DIDÁCTICOS			
INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	OTROS	
Equipo audiovisual Diapositivas: BPM Lista de Asistencia Evaluaciones de Reacción	Cultivo Examen BPM	Videos: "Limpieza en el hogar" "BPM"	
BIBLIOGRAFÍA			
CARPETA DE EVIDENCIAS SOBRE EL CURSO (Archivo)			
Nota: Integrar en una carpeta materiales utilizados y complementarios (Diapositivas, manuales, evaluaciones, documentos, etc.).			
REALIZÓ			
Asistente de Calidad	Gerente Técnico	Enfermera	Asesor Pedagógico

D) Buenas Prácticas de Trazabilidad

NOMBRE DEL CURSO:		
Siguiendo el Rastro de Nuestros Productos		
Grupo Meta	Recurso Humano de la Cadena de Producción	
No. Sesiones	2	
Tiempo por sesión:	1 hora 10 minutos	
OBJETIVO GENERAL:		
El participante trabajará colaborativamente en el mantenimiento del sistema de trazabilidad interna del producto.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
No. Obj.	CONCEPTUALES (COGNITIVOS)	
1	Mencionará los conceptos de trazabilidad.	
1.1	Mencionará la definición de trazabilidad.	
1.2	Identificará los diferentes tipos de trazabilidad.	
1.3	Ejemplificará el sistema de trazabilidad.	
No. Obj.	PROCEDIMENTALES (PSICOMOTORES)	
2	Llenará de manera correcta los formatos que establece el sistema de trazabilidad.	
2.1	Identificará la trazabilidad de un Producto Terminado	
No. Obj.	OBJETIVOS ACTITUDINALES (AFECTIVOS)	
3	Reflexionará sobre las ventajas del sistema de trazabilidad.	
3.1	Trabjará colaborativamente para el mantenimiento del sistema de trazabilidad.	
No. Tema	CONTENIDO TEMÁTICO	No. Obj.
1	Definiciones.	1
2	¿Qué es la trazabilidad?	1
2.1	Generalidades.	1
2.2	Tipos de trazabilidad.	1, 2
3	Ventajas de la trazabilidad.	3
3.1	Ventajas para el cliente.	3

3.2	Ventajas para el proveedor.	3
3.3	Ventajas para la empresa.	3
4	Metodología para implementar la Trazabilidad.	1, 2
5	Casos prácticos.	1, 2 y 3

CARTA DESCRIPTIVA

No. Tema	No. Obj.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO
PRIMERA SESIÓN			
1	1	<ul style="list-style-type: none"> Al inicio de la primera sesión se llevará a cabo el encuadre del curso, donde los ponentes darán a conocer las políticas del curso y la forma de evaluación. Asimismo, los participantes pasarán al frente a presentarse; para esto, mencionarán su nombre completo, actividad anterior, actividades que realizan y su pasatiempo favorito. 	5min
2	1	<ul style="list-style-type: none"> A través de diapositivas se presentarán los conceptos básicos para entender y desarrollar el tema de trazabilidad. 	10min
2.1	1	<ul style="list-style-type: none"> Se proyectará el video “Trazabilidad del Producto”, el cual es un video que abarca los conceptos de trazabilidad y su importancia en la industria alimentaria. 	5min
2.2	1, 2	<ul style="list-style-type: none"> El participante identificará palabras claves sobre trazabilidad a través de un crucigrama. 	5min
3	3 y 3.1	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación por parte del expositor sobre los conceptos de trazabilidad a través de la presentación de productos que se encuentran en el mercado. 	5min
3.1	3	<ul style="list-style-type: none"> Se expondrá la Metodología básica para el desarrollo de la trazabilidad y los procedimientos necesarios para lograr su efectividad. 	10min
3.2	3	<ul style="list-style-type: none"> Dinámica “Fabricación de Cajas de Cartón” 	25min
3.3	1, 2 y 3.1	<p>Los participantes fabricaran cajas de cartón pasando por las etapas de: materia prima, formulación, fabricación y producto terminado. A la vez utilizaran formatos para dar seguimiento a la trazabilidad de las cajas. Se propiciarán errores intencionales para una retroalimentación posterior.</p>	5min
4	3.1	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación de la sesión 	5min

SEGUNDA SESIÓN		
5	1, 2, 3	<ul style="list-style-type: none"> • Repaso de la 1ª sesión 10min • Práctica de campo Se llevara a los participantes al área de producción y almacenes y se les pedirá que localicen ciertos lotes y realizaran un llenado de formatos. 35min • Retroalimentación del curso a través de las siguientes preguntas: ¿Cuál es la importancia de la trazabilidad? ¿Cómo coopero yo en el sistema de trazabilidad de Industrias Alimenticias Fabp, S. A. de C. V.? 10 min • Aplicación del examen final. 15 min
EVALUACIÓN		
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN		EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN
El participante será evaluado durante curso de acuerdo a los siguientes rubros:		a) Anotaciones a la lista de asistencia. b) Examen calificado
a) Desempeño en dinámicas	%30	
b) Examen final y Rubrica de Evaluación	%70	
b) Participación	1 punto por participación efectiva	
APOYOS DIDÁCTICOS		
INSTRUCTOR	PARTICIPANTE	OTROS
Diapositivas Láminas Envases de varios productos Lista de Asistencia Evaluaciones de reacción	a) Manual del participante b) Tríptico c) Formatos de trazabilidad d) Dinámica cartón	a) Proyección de video Trazabilidad del producto b) Crucigrama de conceptos básicos de trazabilidad c) Interpretación de Etiqueta de Materias

	pegamento tijeras cúter plantilla plástico plumones de colores Exámenes trazabilidad	Primas	
BIBLIOGRAFÍA			
<p>Guía básica de Gestión de Trazabilidad en el Sector Alimentario Navarra Subsector Fabricación de Otros Productos Alimenticios <u>Plan Tecnológico de Navarra, CONSERBO, Gobierno de Navarra</u></p>	<p>Trazabilidad de la cadena alimentaria-Principios generales requisitos fundamentales para el diseño y la implementación sistema. <u>Norma internacional ISO 22005</u> Primera edición: 2007-07-15</p>		
CARPETA DE EVIDENCIAS SOBRE EL CURSO (Archivo)			
Nota: Integrar en una carpeta materiales utilizados y complementarios (Diapositivas, manuales, evaluaciones, documentos, etc.).			
REALIZÓ			
Ing. José Juan Maldonado Gerente de Operaciones	Lic. Iván Cortes Asistente de R.H.	Ing. Israel Mejía Asistente SGC	C. Anallely Gómez Asesor Pedagógico

E) Buenas Prácticas de Seguridad Industrial

NOMBRE DEL CURSO:		
Generando una cultura de Seguridad		
Grupo Meta:	Recurso Humano de la Cadena de Producción	
No. Sesiones:	2	
Tiempo por Sesión:	1 hora 15 minutos	
OBJETIVO GENERAL:		
El participante identificará riesgos y condiciones inseguras para prevenir accidentes de trabajo generando al mismo tiempo una cultura de seguridad en la organización.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:		
No. Obj	CONCEPTUALES (COGNITIVOS)	
1	Mencionará los conceptos básicos de la seguridad e higiene.	
1.1	Identificará condiciones inseguras en su área de trabajo	
1.2.	Identificará actos inseguros en sus actividades laborales.	
No. Obj.	PROCEDIMENTALES (PSICOMOTORES)	
2	Aplicará los procedimientos a seguir ante una situación de riesgo	
No. Obj.	OBJETIVOS ACTITUDINALES (AFECTIVOS)	
3	Trabjará colaborativamente para el mantenimiento de las normas de seguridad e higiene en su área de trabajo	
3.1	Reflexionará sobre la importancia de la seguridad industrial en sus actividades laborales.	
No. Tema	CONTENIDO TEMÁTICO	No. Obj.
1	Generalidades de seguridad industrial en el área de trabajo	1
1.1.	¿Qué es la seguridad industrial?	1
1.2	Riesgos de trabajo	1, 1.1 y 1.2

1.3	Enfermedad de trabajo	1
1.4	Accidente de trabajo	1
2	Mantén en orden tú área de trabajo	2 y 3
2.1	Situaciones de Riesgo	2 y 3
2.2	Seguridad en tu área de trabajo	3
3	Mantén tu área de trabajo limpia	3
3.1	Área de trabajo	3
3.2	Materiales de Limpieza	3
3.3	Equipos eléctricos	3
4	Mantén tu área de trabajo segura	3
4.1	Importancia del uso de Herramientas	3
4.2	Constitución de las Normas Básicas de Seguridad en las empresas	1
4.3	Supervisa el Cumplimiento de normas de seguridad	3
4.4	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene	1 y 3

CARTA DESCRIPTIVA

No. Tema	No. Obj.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	TIEMPO
1	1	<ul style="list-style-type: none"> Actividad para romper el hielo (Aplauso a nombre de) 	7 min
1.1.	1	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes se presentarán Tema del Curso y Objetivo General 	5 min
1.2	1, 1.1 y 1.2	<ul style="list-style-type: none"> Se realizara a los participantes la pregunta ¿Qué es para ti la seguridad industrial? Y menciona una palabra con la que relaciones el concepto. 	5 min
1.3	1	<ul style="list-style-type: none"> Se presentara con diapositivas el concepto y la importancia de seguridad industrial y se resaltaran los conceptos riesgos y accidentes 	5 min
1.4	1		5 min

2	2 y 3	<ul style="list-style-type: none"> • El participante dará un ejemplo de riego y accidente. • Se presentara en imágenes el concepto y los factores de riesgo de trabajo. • Se presentara en imágenes el concepto de enfermedad de trabajo • Se presentara un mapa conceptual de las causas de los accidentes • La evaluación se realizara con la identificación por medio de dibujos entre la diferencia de un riesgo, accidente, condición insegura; etc. • De manera expositiva se expondrán los temas de orden, limpieza y seguridad en el área de trabajo. 	5 min
2.1	2 y 3		5 min
2.2	3		5 min
3	3		5 min
3.1	3		5 min
3.2	3		10
3.3	3		
4	3		
4.1	3		
4.2	1		
4.3	3		
4.4	1 y 3		
		• Retroalimentación y conclusiones	7 min
EVALUACIÓN			
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN		EVIDENCIAS DE EVALUACIÓN	
El participante será evaluado durante curso de acuerdo a los siguientes rubros:		c) Anotaciones a la lista de asistencia. d) Examen calificado	
a) Desempeño en dinámicas	%30		
Lista de Verificación	%70		
APOYOS DIDÁCTICOS			
INSTRUCTOR		PARTICIPANTE	
Participación durante el curso		Lista de verificación	

Lista de verificación		
BIBLIOGRAFÍA		
CARPETA DE EVIDENCIAS SOBRE EL CURSO (Archivo)		
Nota: Integrar en una carpeta materiales utilizados y complementarios (Diapositivas, manuales, evaluaciones, documentos, etc.).		
REALIZÓ		
Lic. Rosa María Rojo Ing. Asistente R.H.	Ing. Venecia Solano Asistente Almacén	C. Anallely Gómez Asesor Pedagógico

V.- LA MIRADA HUMANA DEL TRABAJO Y SU CONSTRUCCIÓN PEDAGÓGICA EN CORPORACIÓN FABPSA: LA EXPERIENCIA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.

La pedagogía es la praxis que se ocupa de la formación humana del hombre. En dicha tarea, se ha encontrado con adversidades que en ocasiones la han llevado a perder de vista el faro que la dirige hacia su destino, sin embargo cree en sí, y tiene un futuro con esperanza. La pedagogía como práctica, es el encuentro que posibilita la formación humana de las personas que se interrelacionan para crecer en su individualidad y como consecuencia en su colectividad, esto nos brinda la esperanza de un futuro mejor.

El quehacer pedagógico tiene frente a sí, un mundo de posibilidades. En ocasiones se cree que el trabajo de los pedagogos se enclaustra en las cuatro paredes de la escuela formal. Sin embargo, la tarea del pedagogo va más allá de los espacios que ofrece la educación formal. Esta tesis nos permitió profundizar en el quehacer pedagógico en las organizaciones.

Como se mencionó en el primer capítulo de la presente tesis: la administración científica se interesó solamente por la generación de riquezas en el menor tiempo posible, desplazando al actor principal que es el trabajador, al papel de espectador. Es decir, a menudo los trabajadores influyen en la realización de productos que no puede consumir. Muchas personas trabajan en condiciones no optimas, son maltratados por sus superiores y expuestos a jornadas agotadoras, por ello se acusa al trabajo de devorar al hombre.

La teoría de las relaciones humanas nos reveló que las organizaciones debían enfocarse en el actor principal de la empresa y que debía ocuparse de la satisfacción o autorrealización de él en el trabajo. Desde la mirada pedagógica: La formación de la persona humana.

La práctica del pedagogo en las organizaciones, es la pieza fundamental que posibilita el encuentro del hombre con el trabajo como una práctica digna y enriquecedora de la persona humana.

Corporación Fabpsa fue una empresa que propició lo antes expuesto al ocuparse de la formación y capacitación de su recurso humano. En lo personal, me permitió ampliar mis horizontes profesionales al darme la oportunidad de intervenir y dirigir esta tarea.

Con el fin de presentar los aportes pedagógicos que la práctica brindó, narro algunas anécdotas y presento una serie de reflexiones que enriquecieron mi experiencia en el campo de la Capacitación Laboral esperando que al compartirlas pueda beneficiarles:

El DNC que se realizó a través del análisis FODA, tuvo como objetivo que los trabajadores participaran, se hicieran consientes y responsables de sus necesidades de capacitación. Al hacer que los participantes se hicieran responsables de su formación y capacitación se pudo conocer y fomentar las aspiraciones futuras de los trabajadores, tal fue el caso de la conclusión de los estudios básicos a través del programa que INEA ofrece para las empresas.

A través de los resultados del FODA se realizó el DNC. Desde el primer momento, trabajadores fueron participantes activos en el proceso de Capacitación y Formación. Del mismo modo, se trató de propiciar el trabajo colaborativo al fomentar que cada departamento trabajara y creciera en unidad. Cabe mencionar que estas juntas departamentales dieron origen a la parte aguas para la una DNC cualitativa.

Del mismo modo, es decir, trabajando colaborativamente se realizó el proceso de planeación. El Plan y los Programa de Capacitación se realizaron en conjunto con los departamentos implicados en el proceso. Cabe mencionar que hubo trabajadores que participaron en la realización de los materiales didácticos utilizados, como fue el caso de videos y materiales mestra.

El primer programa de capacitación tuvo como objetivo que trabajadores tomaran conciencia de que el trabajo es un factor de perfeccionamiento y autorrealización. Se utilizaron las siguientes estrategias:

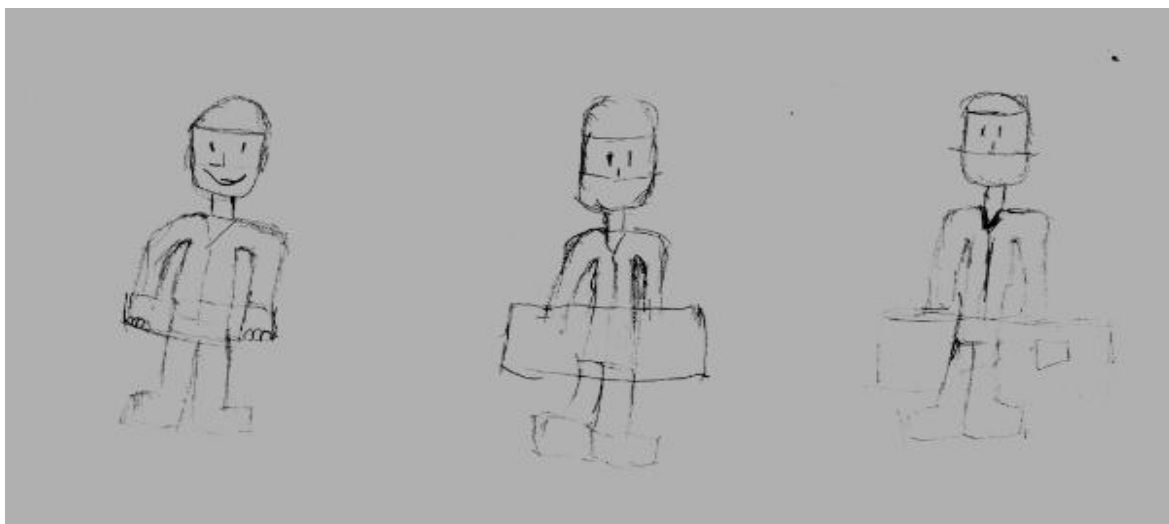
Se propició la reflexión a través de una dinámica a la que se nombró “Mi línea de vida laboral” en la misma se pedía a los participantes que hicieran tres dibujos los cuales representaran su vida laboral, en sus inicios, en la actualidad

con Fabpsa, y como se visualizaban futuro, posteriormente se pidió que lo compartieran.

Cabe mencionar que en la visión del futuro en algunos casos no era positiva y en muchos casos no se habían planteado dicha cuestión. Mas conforme transcurrían las sesiones los trabajadores manifestaron una visión positiva del futuro.

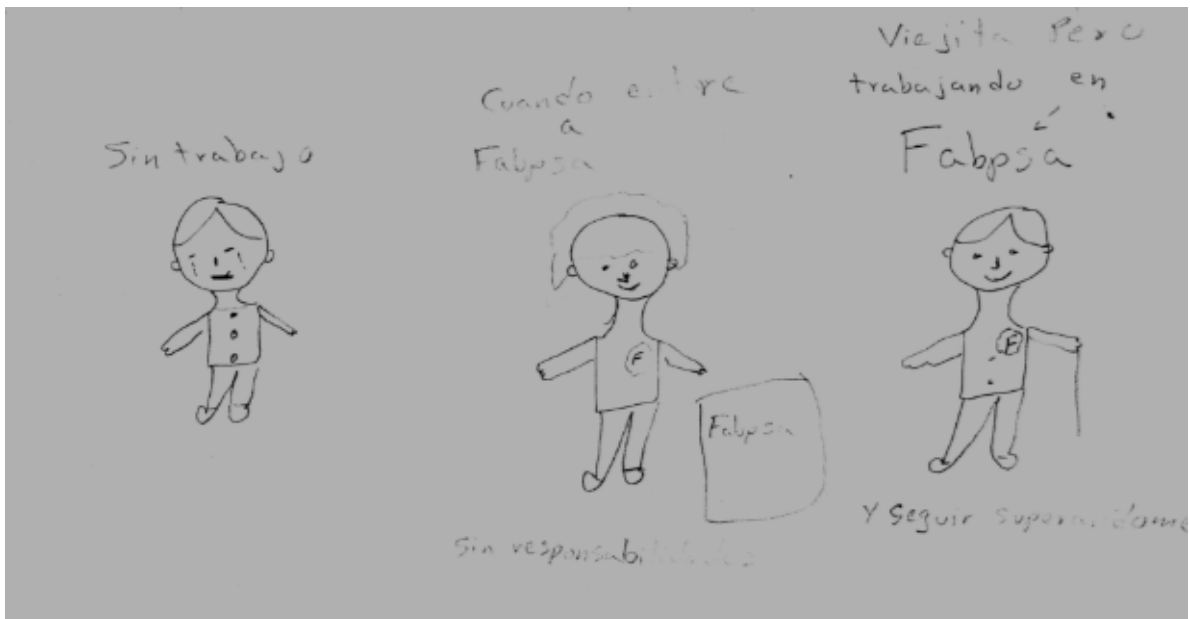
Trabajar sobre esta dinámica, me permitió conocer a fondo las aspiraciones de los trabajadores, así como sus motivaciones. La práctica pedagógica no se enclaustra en la transmisión de saberes, esta misma debe convertirse en una relación humana que debe ser propiciada por el facilitador.

Las participaciones fueron muy interesantes, el primer participante mostró un dibujo en el que se le veía en el pasado y en el presente haciendo una actividad muy parecida y en el futuro dibujó un ataúd. Cuando mostró el dibujo del ataúd, los participantes comenzaron a reír. Le pregunté sobre el porqué del ataúd el comentó que por que así veía su futuro, yo le dije que no necesariamente tenía que ser así y se dio lugar a otras participaciones. A continuación les comparto los dibujos de uno de los trabajadores, quien no visualizó cambios en ninguna de las etapas:



Hubo participantes que antes vendían dulces, periódicos o en otras empresas como ayudantes generales, su situación laboral actual era Fabpsa, algunos como se ha mencionado anteriormente, se visualizaron realizando las mismas actividades, otros emprendiendo su propio negocio, otros pensaron en

escalar un puestos dentro de la empresa, los jóvenes hablaron sobre estudiar una carrera y algunos sobre permanecer y jubilarse en Fabpsa como es el caso del siguiente dibujo:

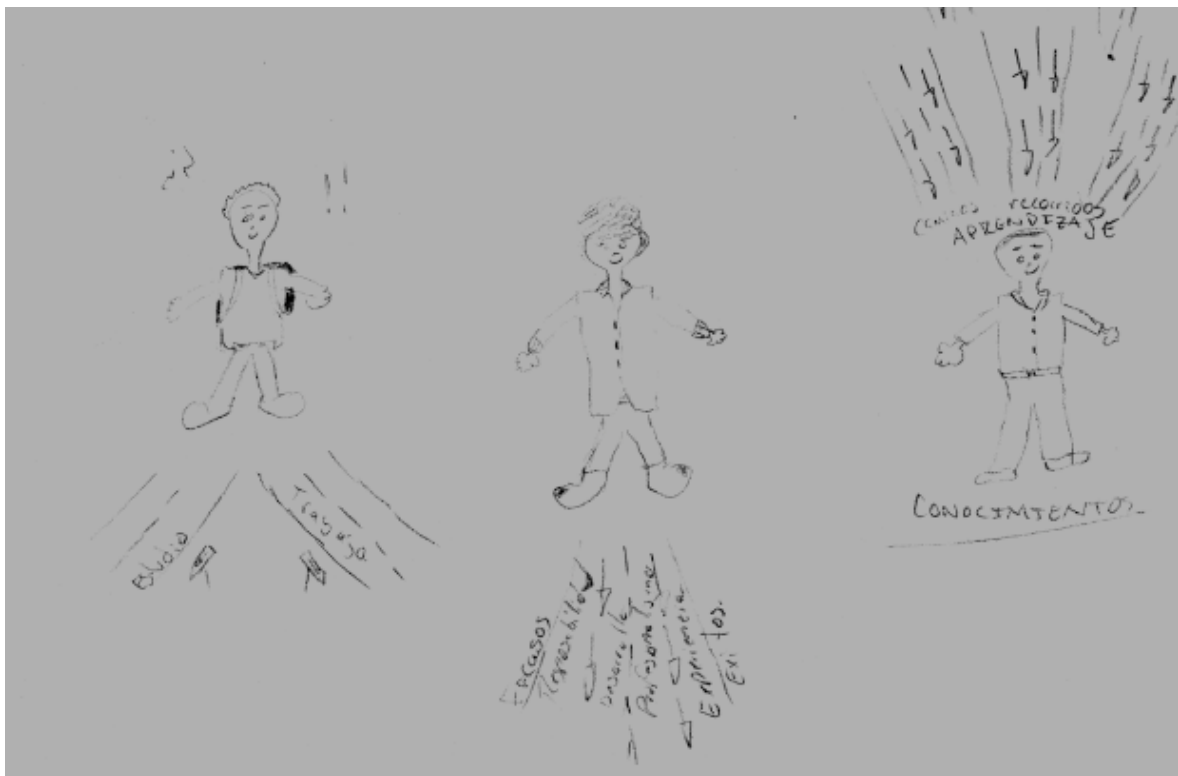


Una de las participantes es madre soltera, ella comento que anterior a Fabpsa sentía mucha incertidumbre ya que no tenía trabajo, actualmente se sentía estable y una de sus ilusiones era ver a su hija graduada, también nos compartió que esta ilusión le motivaba a dar lo mejor de sí en su trabajo, para salir adelante y ser un buen ejemplo para su hija, a continuación se presentan sus dibujos:



El trabajo también permite al individuo compartir y crecer con los demás, es la experiencia que comentó uno de los participantes al dibujarse en el presenta al lado de un amigo que había conocido en la empresa.

Para finalizar quiero compartir el siguiente dibujo, en el mismo se puede observar como el trabajo es fuente de formación en la vida de las personas, como podemos ver este trabajador en el presente define su experiencia laboral a través de las palabras: trabajo, experiencia, éxito, desarrollo, fracaso y responsabilidad y visualiza su futuro a través de aquella experiencia que le hayan dados sus caminos recorridos resumiéndolos a través de las palabras: Aprendizajes y conocimientos. Del mismo modo podemos ver que el trabajador tiene una visión optimista sobre su trabajo:



Posterior a esto se concluyó que se debe buscar un crecimiento tanto laboral como personal y que para ello se necesita auto conocerse y relacionarse con los demás.

De esta manera se propició que los participantes se convencieran de que la capacitación no es solamente un proceso que beneficia a la empresa, sino que es un factor indispensable en su crecimiento laboral y personal.

Otro de los temas abordados fue: La trascendencia del trabajo que se realiza en fabpsa. Se les presentaron productos del mercado que contienen ingredientes realizados en la planta y se comentó que el trabajo como factor de

perfeccionamiento nos permite suplir las necesidades propias y de los demás, a esto le llamamos: servicio.

El trabajo es una obra digna en tanto le permite al hombre transformarse a sí mismo y transformar el entorno que le rodea.

En los siguientes programas se fomentaron valores como la solidaridad, honestidad y respeto, cabe mencionar que estos valores forman parte de los principios organizacionales de la empresa y a su vez poseen el carácter que la Persona Humana debe desarrollar.

Cabe mencionar que los cursos de capacitación ofrecieron un espacio de diálogo entre los trabajadores y sus superiores. Los trabajadores y los jefes comentaron ciertas problemáticas de sus áreas y del mismo modo se propusieron soluciones.

Se invitó a los participantes a trabajar colaborativamente con sus compañeros y se fomentó el valor de la iniciativa.

Una de las satisfacciones que nos dejó esta experiencia si vio reflejada en los comentarios que los participantes hicieron a través de las evaluaciones de reacción.

CONCLUSIÓN:

Debo decir que hace cuatro años para mí, la visión que tenía sobre el campo de acción del pedagogo era muy amplia en la teoría, pero distaba mucho de serlo en mi práctica. Fue en ese tiempo que a través de la unidad de conocimiento “Capacitación Laboral” tuve mi primer acercamiento a este campo de acción que llamó mi atención.

Posteriormente se me brindó la oportunidad de participar en el séptimo diplomado “La Capacitación en las Nuevas Organizaciones” donde desarrollé un primer trabajo en una micro-empresa, experiencia que pude transferir a una mediana empresa posteriormente.

Fabpsa me abrió sus puertas con el objetivo de crear el departamento de Capacitación Laboral. Esta experiencia fue muy enriquecedora pues pude mirar en la práctica todo lo que el Diplomado me había enseñado.

Pude ver como “La teoría de Sistemas” es puesta en práctica cuando una organización trabaja por una misión, y esta organización se compone por departamentos y personas que desde su individualidad contribuyen al logro de la misma.

Sobre la importancia de los valores, y como estos sustentan el actuar de los integrantes de la empresa. Fue a través de los valores organizacionales que pude darle el corte humanista a él Plan y los Programas de Capacitación.

Del mismo modo pude vislumbrar la necesidad de la Formación y la Capacitación de los trabajadores de la corporación.

¿Qué aportaciones puede lograr un pedagogo en las organizaciones? A mi parecer el pedagogo es poseedor de una visión humana, visión humana que transforma el trabajo, más que como un medio para vivir, un medio para poder compartir y crecer al lado de los demás.

Una segunda experiencia que a lo largo de este trabajo se vivió es poder reconocer que el trabajo no es solo una actividad para vivir física y biológicamente. El trabajo es una actividad para madurar y buscar la plenitud de ser en lo individual, familiar, organizacional y nacional.

La presencia de la pedagoga permitió mostrar como las acciones formativas rebasan la satisfacción de una sola necesidad detectada ya que esa acción con un enfoque personalista desarrolla bien estar y bien ser en cada una de las personas beneficiadas por la capacitación, como es el caso de la

generación de buenas actitudes, ilusión profesional (visión futura) y desarrollo humano.

El aporte de la pedagoga dentro de las organizaciones consiste en ayudar a que mediante los actos formativos las personas descubran el sentido de su vida, el valor de su trabajo y la posibilidad de desarrollar sus propias capacidades cada día.

ANEXOS

Anexo no. 1

Plantilla de Personal de la Cadena de Producción

PUESTO	NUMERO DE PERSONAS
Administrativos	
Gerente de operaciones	1
Jefe de planeación	1
Jefe general de producción	1
Jefe de producción 2do turno	1
Jefe almacén mp	1
Jefe de almacén pt	1
Jefe de almacén CEDIS	1
Jefe de almacén central	1
Supervisor de producción	1
Supervisor de formulación	2
Operativos	
Operador little ford	4
Ayudante de little ford	5
Operador mezcladora	9
Ayudante de mezcladora	8
Encargado molinos y cribadora	1
Ayudante de molinos	2
Formulador	8
Encargado de oleorresinas	1
Ayudante de oleorresinas	1
Capturista de almacén	3
Montacarguista	7
Ayudante de montacargas	7
Ayudante de etiquetas	2
Chofer planta	1
Encargada de empaque	2

Ayudante de empaque	10
Becario de operaciones	1
Encargado de limpieza	3
Chofer de unidad	5
Ayudante de chofer	5
Ayudante de almacén	7
Ayudante de pedidos	2

Anexo no. 2

Competencia Manejo de Producto

COMPETENCIA	MANEJO DE PRODUCTO			
DEFINICION	CAPACIDAD DE MANTENER LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO EN TODOS SUS ASPECTOS			
NIVEL DOM.	ID	COMPORTAMIENTO	EJEMPLO	EVIDENCIAS
1.-Manejo correcto del producto	1.1	Identifica los productos a través de su etiqueta correspondiente.	Menciona nombre, fecha de caducidad del producto y lote.	Lista de verificación y evaluación sobre el producto.
	1.2	Nombra posibles características de riesgo en el manejo del producto.	Menciona los cuidados en el manejo de hipoalergenicos.	
	1.3	Emplea técnicas del manejo de producto que garanticen su seguridad y la del producto.	Mueve productos de manera correcta.	
	1.4	Maneja el producto garantizando sus características.	Maneja productos sin dañar el empaque.	
2.-Empleo del producto	2.1	Define el proceso sistema primeras entradas, primeras salidas.(PEPS)	Desglosar sistema PEPS	
	2.2	Selecciona el producto que se utilizará de acuerdo al sistema primeras entradas, primeras salidas.(PEPS)		
	2.3	Maneja controles de registro en base al sistema PEPS.		
	2.4	Da seguimiento a los resultados de los registros de control.		
	2.5	Revisa posibles hallazgos (caducos) y procede conforme a las políticas establecidas.	Realiza inventarios cíclicos.	
3.- Almacenamiento del producto	3.1	Identifica tipos de empaque, tipos de producto y áreas específicas de almacenamiento.		
	3.2	Aplica técnicas de estibamiento, acomodo y embalajes de acuerdo a los requerimientos del producto, el empaque y el área de almacenamiento, evitando el daño de empaques.		
	3.3	Opera equipos móviles para almacenamiento garantizando la seguridad del producto, sus compañeros y el área de trabajo.	Maneja montacargas, patines y diablos de acuerdo a normas establecidas.	
	3.4	Organiza el producto facilitando el cumplimiento del protocolo primeras entradas, primeras salidas.		
4.-Manipulación de producto	4.1	Identifica materias primas y principales características.		
	4.2	Verifica que el producto a utilizar se encuentre en buen estado y cumpla con los lineamientos de control de calidad.	Revisa fecha de caducidad.	
	4.3	Evita la contaminación cruzada entre la materia prima, producto en elaboración y producto	Mantiene sacos aislados y cerrados.	

		terminado.		
	4.4	Envasa y empaca el producto cumpliendo con los lineamientos establecidos y asegurándose de que los envases se encuentren limpios, en su caso desinfectados y en buen estado antes de su uso.	Maneja básculas correctamente.	
	4.5	Manipula el producto conforme a las instrucciones previas a su incorporación al proceso así como sus condiciones de conservación y posibles riesgos.		
5.- Supervisión del Producto	5.1	Emplea normas de control de calidad como Buenas prácticas de manufactura.	Actividades de supervisión	
	5.2	Verifica que el producto que entra y que sale cumpla con los lineamientos de calidad establecidos	Analiza muestras de producto en laboratorio.	
	5.3	Analiza posibles riesgos de contaminación en el producto.		
	5.4	Establece acciones para prevenir peligros en el producto.		
	5.5	Establece acciones de evaluación y mejora en el proceso de manejo de producto.		

Anexo no. 3

Competencia Buenas Prácticas de Orden y Limpieza

COMPETENCIA	BUENAS PRACTICAS DE ORDEN Y LIMPIEZA OPERATIVA			
DEFINICION	CAPACIDAD DE EVITAR LA CONTAMINACIÓN DEL PRODUCTO A TRÁVES DE LA HIGIENE Y EL ORDEN EN LAS TAREAS CORRESPONDIENTES.			
NIVEL DOM.	ID	COMPORTAMIENTO	EJEMPLO	EVIDENCIAS
1.-Higiene personal	1.1	Nombra las medidas de seguridad e higiene que necesita tomar para el desarrollo de su actividad laboral.		Lista de verificación.
	1.2	Verifica que su limpieza personal cumpla con los lineamientos establecidos.		
	1.3	Verifica que su uniforme cumpla con los lineamientos establecidos.		
	1.4	Usa correctamente el Equipo de Protección Personal		
	1.5	Aplica las técnicas de limpieza y desinfección (lavado de manos) personal conforme a los lineamientos establecidos.		
2.-Higiene en el área de trabajo	2.1	Menciona los cuidados específicos que debe tener su área de trabajo.		
	2.2	Menciona procesos de limpieza para su área de acuerdo a las instrucciones establecidas.		
	2.3	Verifica que su lugar de trabajo esté libre de agentes contaminantes.		
3.-Higiene de utensilios y equipos	3.1	Menciona los cuidados específicos que debe tener con los utensilios y equipos que utiliza para el desarrollo de su trabajo.		
	3.2	Aplica procesos de limpieza en utensilios y equipos conforme a instrucciones establecidas.		
	3.3	Verifica que los utensilios y equipos a utilizar se encuentren íntegros y libres de agentes contaminantes.		
4.- Higiene en vehículos	4.1	Menciona los cuidados de higiene del vehículo así como los riesgos de contaminación que debe prevenir. (plagas, hoyos, malos olores)		
	4.2	Aplica procedimientos de limpieza para el vehículo de acuerdo a instrucciones establecidas.		
	4.3	Verifica que el vehículo se encuentre libre de agentes contaminantes.		
5.- Supervisión de higiene	5.1	Emplea normas de control e higiene como Buenas Prácticas de manufactura.		
	5.2	Supervisa la aplicación de los procedimientos y controles mencionados para asegurar su eficacia.		
	5.3	Establece acciones para controlar y prevenir riesgos o peligros sanitarios.		

	5.4	Establece acciones de evaluación y mejora de las buenas prácticas de limpieza.		
--	------------	--	--	--

Anexo no. 4

Competencia Seguridad Industrial

COMPETENCIA	SEGURIDAD INDUSTRIAL			
DEFINICION	Capacidad de salvaguardar su integridad física, la de sus compañeros y los bienes materiales de la empresa.			
NIVEL DOM.	ID	COMPORTAMIENTO	EJEMPLO	EVIDENCIAS
1.-Seguridad personal	1.1	Describe el hacer de la empresa y los principales riesgos de trabajo en sus actividades laborales.		Lista de verificación, examen de conocimientos y evaluaciones de producto.
	1.2	Menciona medidas de prevención de accidentes que debe utilizar en sus actividades laborales.		
	1.3	Nombra el equipo de protección que debe utilizar para la prevención de accidentes.		
	1.4	Usa equipo de protección correctamente.		
	1.5	Emplea el equipo de protección correctamente.		
2.- Seguridad ante situaciones de riesgo	2.1	Describe las medidas preventivas que debe tomar ante situaciones de riesgo (sismos e incendios etc.)		
	2.2	Conoce los procedimientos que debe seguir en situaciones de riesgo.		
	2.3	Actúa conforme a los procedimientos establecidos ante situaciones de riesgo.		
3.- Seguridad en el área de trabajo	2.1	Verifica que su área de trabajo se encuentre libre de posibles riesgos que ocasionen accidentes.		
	2.2	Desarrolla sus actividades laborales cuidando su integridad física, la de sus compañeros y el área de trabajo.		
4.-Utensilios y equipos.	3.1	Usa utensilios y equipos conforme a lineamientos de seguridad.		
	3.2	Verifica que las herramientas y equipos se encuentren en buenas condiciones.		
5.- Supervisión de seguridad industrial	4.1	Supervisa el cumplimiento de las normas de Seguridad Industrial		
	4.2	Establece acciones de prevención ante situaciones de riesgo.		
	4.3	Dirige procedimientos ante situaciones de riesgo.		
	4.4	Establece acciones de evaluación y mejora sobre seguridad industrial.		

Anexo no. 5

Competencia Trazabilidad

COMPETENCIA	TRAZABILIDAD			
DEFINICION	La capacidad de garantizar seguimiento al desplazamiento de un producto a través de sus etapas.			
NIVEL DOM.	ID	COMPORTAMIENTO	EJEMPLO	EVIDENCIAS
1.- Trazabilidad en recepción	1.1	Define el concepto de trazabilidad y su funcionalidad en sus actividades de trabajo.		Lista de verificación.
	1.2	Usa formatos de entrada o salida registrando producto, número de lote, fechas y caducidad.		
	1.3	Corrobora que cada una de las materias primas recibidas contenga número de lote, fecha de caducidad y coincida con los documentos de entrada o salida.	Supervisa documentos y productos que entran y salen.	
2.- Trazabilidad en almacenes	2.1	Ubica lotes y unidades en almacenes y a través del sistema multivisión.	Llena formatos.	
	2.2	Dispone del producto respetando el sistema Primeras entradas, Primeras Salidas.	Localiza lotes en almacén.	
	2.3	Registra en multivisión entradas y salidas de producto conforme a los documentos correspondientes.		
3.- Trazabilidad en producción	3.1	Registra ingredientes, cantidades y lotes que intervienen en la elaboración de un producto, así como la fecha de elaboración.		
	3.2	Registra recurso humano que interviene en la elaboración del producto y parámetros del proceso.		
	3.3	Registra lote de producto final.		
4.-Trazabilidad interna y externa	4.1	Controla información sobre lotes de producto y cantidades que se expiden a los clientes de mostrador o empresas.		
	4.2	Realiza ejercicios de auditoria interna para detectar eficacia y funcionalidad de la trazabilidad.		
	4.3	Realiza ejercicios de rastreo hacia clientes y proveedores con el fin de evaluar la eficacia de la trazabilidad.		
5.- Supervisión de trazabilidad	5.1	Supervisa trazabilidad interna y externa del producto.		
	5.2	Domina procedimientos para emergencias sanitarias.		



Industrias Alimenticias Fabp S.A. de C.V.

CRONOGRAMA CAPACITACION POR COMPETENCIAS

Actividad	Tiempo	2012												2013												Observaciones																				
		SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL				MAYO			JUNIO			JULIO													
		03 al 09	10 al 16	17 al 23	24 al 30	01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 04	05 al 11	12 al 18	19 al 25			01 al 06	07 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 03	04 al 10	11 al 17	18 al 24	04 al 10	11 al 17		18 al 24	25 al 31	01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28	29 al 05	06 al 12	13 al 19	20 al 26	03 al 09	10 al 16	17 al 23	24 al 30	01 al 07	08 al 14	15 al 21	22 al 28		
Sencibilizacion a la Capacitacion	Programado				X	X	X	X																																						
	Efectuado																																													
Capacitacion Competencia de Manejo de Producto	Programado									X	X	X	X																																	
	Efectuado																																													
Evaluacion de eficacia de competencia Manejo de Producto	Programado															X	X																													
	Efectuado																																													
Capacitacion Competencia Buenas Practicas de Orden y Limpieza	Programado																X	X	X	X																										
	Efectuado																																													
Evaluacion de eficacia de competencia Buenas Practicas de orden y Limpieza	Programado																		X	X																										
	Efectuado																																													
Capacitacion Competencia Trazabilidad	Programado																								X			X	X	X																
	Efectuado																																													
Evaluacion de eficacia de competencia Trazabilidad	Programado																											X	X																	
	Efectuado																																													
Capacitacion Competencia de Seguridad Industrial	Programado																												X	X	X	X														
	Efectuado																																													
Evaluacion de eficacia de competencia Seguridad Industrial	Programado																																							X	X					
	Efectuado																																													

BIBLIOGRAFÍA

- Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123.
- Conceptos Básicos sobre Desarrollo Organizacional (Material de Diplomado “la Capacitación en las Nuevas Organizaciones)
- GARCIA, Hoz Victor, “La Educación Personalizada en el Mundo del Trabajo” Ediciones Rialp, S.A. Madrid 1994.
- Ley Federal del Trabajo
- FERNÁNDEZ, Chávez Néstor, Andragogía, Su ubicación en la educación continua, UNAM, 2001.
- GRAW, Hill , Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, 2000.
- GRAW, Hill , Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va Ed, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 2001
- GONZÁLEZ, López Luis, “ Satisfacción y Motivación en el Trabajo” Edit. Días de Santos, 2001.
- ITURRALDE, Ernesto “Andragogía es al adulto como pedagogía es al niño” (PDF)
- ORTIZ, Frida, Metodología de la investigación proceso y técnicas, Limusa Noriega Editores.
- Norma Internacional 9001:2008 (Traducción Oficial), Sistemas de Gestión de Calidad Requisitos
- Planeación Estratégica para el Ejercicio 2013 de Corporación FABPSA, S.G.C. 2013
- MELENDO, Tomás, “La Índole Personal del Trabajo Humano” (Cuaderno 21)
- FERNÁNDEZ Sánchez Nestor, Identificación o Detección de necesidades de capacitación y Educación Continua (DNC). Material del Diplomado la Capacitación en las nuevas organizaciones
-
- RAMÍREZ, Luz Arabani, Teoría General de Sistemas, Universidad Nacional de Colombia, 2002
- RODRIGUEZ, Gómez Gregorio. Et all. Metodología de la investigación cualitativa. Ed. Aljube. España 1999.
- ZAPATA, Claudio “Trabajar para Vivir” Edit. Días de Santos, 2007.

FUENTES

- Alcalá Adolfo, “Propuesta de una Definición Unificadora de Andragogía”
fuente: www.monografias.com
- Normas ISO 9000. Fuente: <http://es.wikipedia.org/>
- www.descripciondepuestos.com
- www.dinamikaconsultores.com
- <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0048.pdf>:
- <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/reconocer/pdf/EC0049.pdf>
- <http://www.smcMexico.com/pagina.php?id=2>