



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
COLEGIO DE PEDAGOGÍA**

**PROPUESTA PEDAGÓGICA DE UN  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA  
T.G.I FRIDAY'S RESTAURANTE**

**TESINA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**PRESENTA  
FLOR BERENICE GÓMEZ CÓRDOBA**

**DIRECTORA DE TESINA  
MTRA. OFELIA EUSSE ZULUAGA**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO 2010.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

*“El aprender es convivir, es decir, el aprender  
se da de una manera o de otra  
en la transformación que tiene lugar la convivencia,  
y consiste en vivir el mundo que surge con el otro .”*

***Humberto Maturana***

## **Dedicatoria y Agradecimientos:**

A **Jehová Dios**, por que aun en mi desencuentro siempre ha sido una lámpara en mi camino y una torre fuerte en los días de grandes tormentas.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**, por la gran oportunidad que me ha dado para poder realizar muchos de mis sueños, por los grandes amigos que me ha regalado, por ser mi hogar y mi guarida en toda circunstancia.

A mis padres **Eduardo y Sara**, por que *su amor* siempre ha sido un motivo de inspiración en mi vida. Gracias por amarme cuando menos lo merezco.

Gracias papito por el amor incondicional que me has dado aun desde antes que naciera, eso ha marcado mi vida día con día.

Gracias mamita por haberme dado la vida, por siempre cobijarme en tus cálidos brazos, por siempre cuidar de mis heridas.

**Sandy**, gracias por ser la mejor hermana y el mejor regalo que Jehová, mis padres y la vida me han dado; gracias por ser mi acompañante en cualquier circunstancia, en los días alegres y hasta en esos en los que soy intolerable e intolerante.

**Ulises**, gracias por compartir conmigo este proyecto, que tantas satisfacciones me ha traído, gracias por compartir tus conocimientos y la pasión que tienes por tu trabajo.

**Citlalli**, gracias por que llegaste a mi vida cuando más te necesitaba mi corazón, gracias por entender a la niña que llevo dentro. Te amo pequeña.

**Dra. Dora Cruz y Doña Martha Bencomo** gracias por acogerme en su vida y por todo el amor que me han dado, sin su cariño y protección no habría podido terminar este trabajo.

**Maru Sotomayor**, gracias por ser mi amiga, por toda la ternura con que has cobijado mi alma y corazón; gracias por que tu humanidad ha resignificado mi vida, por que tu amor llena de fe mi corazón.

**Laura Cedillo**, gracias por tu honestidad, por tu alegría de vivir, por que en los momentos más tristes, en aquellos en los que me encontraba perdida, me enseñaste que aun quedaba mucha luz en mi roto corazón.

**Denisse Hernández**, gracias por tu hermosa amistad, por la niña exploradora que llevas dentro, por compartirte con el mundo y sobre todo por enseñarme a sonreírle a la vida como tú lo haces día a día.

**David Suárez**, gracias por tu cariño, por tu paciencia, por tu ternura, por escuchar mi espíritu inquieto, por tus amenas lecturas, sobre todo gracias por ser esa parte terrenal de mi alma que a veces no encuentro, gracias por ser mi amigo.

**Mtra. Ofelia Eusse**, mil gracias por todo, todo, por acogerme en su corazón, por compartir conmigo no sólo a sus alumnos y su experiencia, sino su saberes de vida, sus flores, su calor de hogar; por hacer de mi cada día una mejor persona, por enseñarme su infinito amor a la pedagogía y a la vida.

**Mtro. Porfirio Morán**, gracias todas las lecciones de vida que me ha regalado desde mi primer año de universidad, gracias por leerme tan pacientemente, por todas las veces que me ha hecho reír y ha llenado de paz mi corazón.

**Mtra. Hilda Bustamente, Mtro. Alejandro Rojo y Mtra. Concepción Barrón**, gracias por las horas de lectura y por todas sus cariñosas recomendaciones.

***“Por mi raza hablará el espíritu”  
¡¡México, pumas, universidad!!***

***¡¡Goya, Goya***

***Cachun, cachun, ra, ra***

***Cachun, cachun, ra, ra***

***Goya, Universidad!!***

<b>Dedicatorias y agradecimientos</b>	<b>4</b>
<b>Índice</b>	
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Contexto actual de la capacitación</b>	
1.1 Sociedad del conocimiento	11
1.2 La globalización	13
1.3 Las implicaciones de la sociedad del conocimiento y la Globalización en el escenario laboral	14
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Educación</b>	
2.1 La educación	16
2.2 El fin último de la educación	17
2.3 Educación formal	20
2.4 Formación	23
2.5 Formación integral	23
2.6 Educar en nuestros tiempos	25
<b>Capítulo 3</b>	
<b>La capacitación</b>	
3.1 La capacitación	26
3.2 Objetivos de la capacitación	26
3.3 Beneficios de la capacitación	27
3.4 La emergencia de la capacitación	29
3.5 Modos de hacer capacitación	30
3.6 Enseñar a aprender en capacitación	30

## Capítulo 4

### Intervención pedagógica en la capacitación

4.1	El hombre constructor de conocimiento	33
4.2	El constructivismo	33
4.3	Esquemas	33
4.4	La inteligencia y su construcción	36
4.5	Vigotsky y el enfoque sociocultural	36
4.6	Procesos psicológicos inferiores y superiores	37
4.7	Zona de Desarrollo Próximo (ZDP)	39
4.8	¿Qué se construye? (Contenidos del conocimiento)	41
4.9	Tipo de hombre	42
4.10	El fin último de la educación desde el constructivismo	44
4.11	El rol de la educación en el aprendizaje	45

## Capítulo 5

### Propuesta pedagógica de un manual de procedimientos para T.G.I Friday's Restaurante

5.1	Presentación	49
5.2	Antecedentes	49
5.3	Objetivo del manual	50
5.4	Alcance	50
5.5	Metodología	50
5.5.1	Historia de Friday's restaurante	51
5.5.2	Visión	51
5.5.3	Misión	52
5.5.4	Credo	52
5.6	Organización y administración general de T.G.I Friday's Restaurante	53
5.7	Equipo de cocina	64
5.8	Criterios para un manual de mantenimiento	66
5.9	Diagnóstico de necesidades	72
5.10	Realización de un manual operativo	72
5.10.1	Lineamientos operativos del área de cocina	73
5.11	Guías de procedimientos para cada uno de los equipos	74
5.12	Implicaciones pedagógicas	75
5.13	Recomendaciones pedagógicas	78

<b>5.14</b>	<b>Técnica de grupos de aprendizaje</b>	<b>79</b>
<b>5.15</b>	<b>Valoración crítica de mi desempeño</b>	<b>83</b>
<b>5.16</b>	<b>Obstáculos y logros</b>	<b>84</b>
	<b>Conclusiones</b>	<b>86</b>
	<b>Bibliografía</b>	<b>91</b>
	<b>Anexo 1</b>	
	<b>Manual de procedimientos</b>	<b>94</b>
	<b>Anexo 2</b>	
	<b>Formatos</b>	<b>132</b>
	<b>Apéndice</b>	
	<b>Normas de seguridad e higiene</b>	<b>147</b>

## INTRODUCCIÓN

El ser humano en nuestros días se enfrenta a un conjunto de prerrogativas e incertidumbres que agobian su cotidianidad.

El mundo cambia de una manera vertiginosa en todos los ámbitos de la vida, la globalidad, la innovación tecnológica y la velocidad con que el conocimiento se propaga y a la vez es desfasado, marca el destino del hombre.

Y en este sentido, la educación es una de las preocupaciones más apremiantes de nuestra sociedad, la formación de seres humanos *competentes* con la capacidad de adaptarse al cambio, innovadores, flexibles y con calidad humana es el reto de nuestro presente y la tarea para un futuro mejor.

La formación profesional -para el trabajo- del ser humano está a cargo de las escuelas, sin embargo, enseñar a aprender a aprender, no sólo es tarea de las instituciones educativas, es una tarea y compromiso que también incluye a las instituciones empleadoras.

La capacitación como educación laboral, es el tema de este trabajo, en donde, la elaboración de un manual operativo fue el detonante del siguiente trabajo.

En el primer capítulo me permití abordar los conceptos de sociedad del conocimiento y globalización, desde mi mirada, me ha parecido importante tomarlos como punto de partida, ya que los cambios que han suscitado estos fenómenos sociales han marcado el derrotero de lo laboral y lo educativo, no se puede ignorar que estos nuevos paradigmas y las políticas que se desprenden de ellos, en cierta medida dirigen el futuro del hombre. Sin tomar una postura que apoye el sistema globalizador, neoliberal y tecnocrático, me he permitido ubicar a la capacitación en este escenario, para que pueda el lector comprender las circunstancias con que los trabajadores y los agentes educativos se enfrentan.

En el segundo capítulo me doy a la tarea de explicar qué es la educación, cuál es su fin, expongo la importancia de la formación integral como punto nodal del “aprender a aprender”. No es un desarrollo exhaustivo, en cierta medida, es poner sobre la mesa lo que creo desde mi muy particular punto de vista es la educación y así el lector entienda mi postura en este trabajo.

En el tercer capítulo expongo qué es la capacitación, sus implicaciones, y lo que se puede lograr situándola en la condición humana de las personas, que son lo más importante en el proceso educativo. Hago énfasis en que la capacitación debe tener como punto de partida la comunicación, la interacción para que se pueda lograr un trabajo colaborativo, donde, no sólo se beneficien las instituciones empresariales, sino también los trabajadores que colaboran con éstas.

En el cuarto capítulo explico la importancia de la intervención pedagógica en la capacitación, para ello tomo prestado el pensamiento de Lev Vigotski, Piaget, Coll y Onrubia; puntualizo la importancia de concebir al hombre como constructor de su propio conocimiento en compañía de los otros. Trato de ubicar en el escenario de la capacitación, la importancia de la enseñanza como ayuda en el proceso de aprendizaje, y cómo el concepto de Zona de Desarrollo Próximo es de gran relevancia en este *ayudar al otro* en su proceso de aprendizaje.

En el capítulo cinco expongo la propuesta pedagógica que desarrollé para T.G.I Friday's Restaurante: metodología, lineamientos para la realización de un manual operativo, manual como propuesta, etc., así como las impresiones que tuve al realizar este trabajo.

Finalmente, expongo mis conclusiones al respecto, que implican una reflexión de mi experiencia en la realización de este trabajo, así como una reflexión de la intervención pedagógica en la capacitación.

# CAPÍTULO 1

## CONTEXTO ACTUAL DE LA CAPACITACIÓN

### **1.1 Sociedad del conocimiento**

Hablar de capacitación exige en un primer momento hablar de sociedad del conocimiento y de globalización, reflexionar y entender las implicaciones que tienen con la capacitación actualmente.

Considerando que cada época en que vive la humanidad ha poseído elementos que la caracterizan y a su vez son el sustento propio de su organización social, así como del comportamiento humano, se puede decir, que el conocimiento es el protagonista del siglo XXI. Los elementos que caracterizan esta época son la capacidad de acción, la adquisición o desarrollo de conocimiento, así como la capacidad de generarlo.

La sociedad del conocimiento se caracteriza por generar de manera vertiginosa conocimiento y éste a la vez propiciar cambios inusitados en las dimensiones sociales, éticas y políticas del mundo.

El desafío que enfrenta la sociedad del siglo XXI es lograr que los individuos tengan la capacidad de proyectarse en un mundo de rápido cambio, en donde, la globalización y el progreso científico y tecnológico están transformándolo todo, es innegable que todos estos nuevos procesos traen consigo beneficios antes inimaginados, pero también han generado claros desafíos.

Ahora bien, si es cierto que a lo largo de la historia del hombre la generación del conocimiento siempre ha existido, y la vinculación de éste con la sociedad ha hecho que ésta -la sociedad- comprenda más el mundo; hoy día el conocimiento ha alcanzado dimensiones inusitadas. Ahora el conocimiento en sí mismo es el capital económico, no sólo de un pueblo mismo, sino del individuo, es decir, la posición social de cada persona es el resultado de sí o no desarrolla o construye conocimiento. Hay tres aspectos sustanciales que caracterizan a la sociedad del conocimiento, *el primero* es el que se refiere a la relevancia que tiene éste *como factor de crecimiento y de progreso en la sociedad* de este siglo, por ende, se puede inferir que la *educación* en este sentido es un punto primordial en el que se debe poner atención para lograr una sociedad con capacidad para responder a los retos que presenta el futuro,

es decir, que la educación debe tener la capacidad para formar personas con creatividad, con capacidad analítica y de comprensión, formar personas, con la capacidad de “aprender a aprender”; para Jaques Delors<sup>1</sup> “aprender a aprender” implica ejercitar la atención, la memoria y el pensamiento, esto en su conjunto implica la primera condición para aprender a conocer; si el ser humano aprende a conocer tiene la posibilidad de incursionar en otros ámbitos del saber.

El *segundo aspecto* es el que hace referencia al *aseguramiento de la educación* no sólo la que se da en las instituciones educativas, sino también por aquellas instituciones que tienen la necesidad de formar y desarrollar conocimientos y habilidades en las personas que colaboran en ellas. La sociedad del conocimiento pone énfasis en que el conocimiento es un bien social, es decir, un bien público, que forma el capital de una sociedad, con el que cuenta una empresa, una organización.

El tercer aspecto implica poner atención a las formas del conocimiento y a su vez en los procesos de aprendizaje de la sociedad, es decir, vislumbrar *el aprendizaje como un proceso por el cual el conocimiento lleva a la persona a crear y fortalecer capacidades y habilidades*. Es desde esta perspectiva que se abordará el aprendizaje en el presente trabajo, así también, como un proceso de *educación continua*<sup>2</sup>, que propicia conocimiento nuevo. Es así que la capacidad de generar procesos de aprendizaje a nivel de organizaciones empresariales, educativas o en la comunidad es el desafío más importante de la actual sociedad.

La sociedad del conocimiento pone énfasis en el aprendizaje sobre la enseñanza y entiende que el hombre a lo largo de la vida es un aprendiz. Su lema es el aprendizaje permanente desde la práctica.

Caminar en la sociedad del conocimiento implica concebir el aprendizaje, como permanente, en equipo y en el pensar en equipo, en el cual la materia prima es el conocimiento y el talento organizativo.

---

<sup>1</sup> Delors Jaques, ***La educación encierra un tesoro***. Edit. UNESCO –SANTILLA, México, 1997. Pág. 91- 95.

<sup>2</sup> La ***educación continua*** en los albores del siglo XXI va más allá de los tradicionales cursos de nivelación o de actualización, hoy día este término implica educación a lo largo de la vida, es decir, ofrecer la posibilidad a la persona de satisfacer su deseo de conocer y de saber.

La sociedad del conocimiento se construye a la par de los desafíos que presenta la *globalización*, la escuela y las organizaciones empresariales no pueden ignorar estas demandas. La globalización y sus demandas necesitan de la escuela, como una forma de socialización y *enculturación*<sup>3</sup>.

## **1.2 La globalización**

El término globalización implica un vertiginoso crecimiento o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de las empresas transnacionales. Este crecimiento a la vez produce nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo *des-localizados* geográficamente; también implica una expansión y un uso intensivo de la tecnología sin precedentes, así como una nueva manera de ver y entender el conocimiento y la cultura.

La globalización surge como una nueva ideología que supone un proceso de occidentalización del mundo, un nuevo orden mundial y una homogeneización cultural.

Implica la desaparición de formas locales de existencia, ya que propicia una cultura estandarizada y basada en la uniformidad: se ha convertido en un poderoso agente de socialización y de enculturación de las nuevas generaciones.

Somos protagonistas de una economía y una cultura sin fronteras, en donde el espacio y el tiempo adquieren nuevas dimensiones, que lo global, lo local y lo institucional se interconectan y que los estados/nación están perdiendo soberanía e independencia.

La sociedad del conocimiento y la globalización han provocado un cambio trascendental en toda esfera de lo humano, y el avance de lo tecnológico con su complicado devenir ha modificado no sólo la concepción que se tenía de trabajo, a su vez ha modificado la propia concepción de la educación.

Las estructuras de producción han sido también permeadas por todo este contingente, y a la vez esto ha propiciado un cambio sustancial en el desarrollo

---

<sup>3</sup> **Enculturación:** Se entiende el proceso por el cual las personas adquieren los usos, creencias, tradiciones, etc., de la sociedad en que vive.

en el sector de servicios y la comunicación, que es el que más empleos crea, esto ha hecho que se necesite personal con más eficiencia.

El conocimiento y la información son elementos claves para que una persona sea competitiva en una organización empresarial. En este sentido, se ha hecho una revalorización de los recursos humanos, como poseedores y creadores de conocimiento, es aquí donde *la capacitación*, entendida ésta como *formación* para el trabajo, juega un papel protagónico. Este es el escenario que interroga y desafía a la educación en sus diversas modalidades.

### **1.3 Implicaciones de la sociedad del conocimiento y la globalización en el escenario laboral**

Antes la capacitación tenía como propósito elevar la eficiencia, la calidad y pertinencia con respecto a las necesidades de la empresa, la globalización y el desarrollo tecnológico han provocado cambios fundamentales en los sistemas de formación y capacitación; no sólo en cuanto a los recursos económicos que se le asignen a ésta, sino también, en la organización y realización de los contenidos en los programas y en la metodología de la enseñanza.

Desde esta perspectiva<sup>4</sup>, la capacitación tiene como encomienda lograr una mayor adaptación y velocidad de respuesta las necesidades de cambio, elevar la calidad y pertinencia de los programas para que los colaboradores de una empresa y la empresa misma puedan adecuarse rápidamente a los cambios de la tecnología y el mercado.

La capacitación ha dejado de ser una obligación legal, se ha convertido en una necesidad, en un proceso integral y permanente, cuyo propósito es elevar la productividad y la posición competitiva de la persona en el mercado laboral.

Ha habido cambios sustanciales en como se concibe a la capacitación a partir de del devenir económico mundial, antes la tecnología de producción se basaba en una técnica fija, que respondía a una economía basada en la oferta, ahora el mercado a dejado de ajustarse a su producción, ahora se tiene que producir exactamente lo que demandan los clientes, es decir, se ha pasado de

---

<sup>4</sup> Ibarra A. Agustín, *El sistema normalizado de competencia laboral*, en: Argüelles Antonio, *Competencia laboral y educación basada en competencias*, Edit. Limusa-SEP-CONALEP, México, 1996. Pág. 33.

una economía sustentada en la oferta a una economía sustentada en la demanda. Esto ha hecho que los paradigmas cambien, las empresas necesitan una organización más flexible, ya son obsoletas las estructuras jerárquicas basadas en puestos especializados que implicaban actividades repetitivas y rutinarias, en cambio se ha adoptado modelos flexibles como una estrategia de mejora continua, ahora el trabajador debe ser capaz de incorporar y aporta de manera continua al proceso productivo, se participativo en la solución de los problemas que obstaculizan el incremento de la calidad y la productividad de empresa.

Esto ha implicado que se valore más el trabajo intelectual y creativo de los individuos, la innovación y el aprendizaje continuo.

La sociedad del conocimiento y la globalización ubican al ser humano en un paradigma de competitividad e individualismo, desde una perspectiva pedagógica más progresista y humana, la capacitación debe yuxtaponer este hecho momentáneamente-, debe dirigir su interés a la autonomía de los individuos, trabajar por capacitar a las personas para que hagan uso de lo que saben, reconocer que es capaz de organizar y dirigir su aprendizaje, reconocer y recuperar su experiencia laboral del individuo.

Es innegable el hecho que el devenir del conocimiento y la globalización han suscitado cambios en lo humano, en las concepciones que se tenían de mundo de hombre, de educación y de trabajo, yuxtaponer este hecho sería engañoso, sólo queda en la medida de lo posible rescatar y trabajar en la vocación que tiene todo individuo, la de ser un ser ético, como la expresión más amplia de su humanidad.

Es reconocer que las personas no son cosas que se puedan programar y luego desechar, es reconocer que lo que nos hace humanos es reconocer la humanidad del otro.

Es reconocer que las personas en cualquier ámbito aportan a nuestra propia construcción, desde la familia, la escuela, desde lo social y lo laboral, el hombre por el hecho de ser hombre, por el uso de su palabra es constructor de su conocimiento y aprendizaje.

## CAPÍTULO 2

### EDUCACIÓN

#### 2.1 Educación

El devenir del hombre en sus dimensiones ya sea individual, social e institucional, ha sido el resultado de la educación, ésta como un proceso social que ha propiciado que las personas adquieran y preserven su cultura.

La educación se puede definir como un proceso social y humano por el cual las personas adquieren valores y conocimientos de una sociedad en particular. En este sentido, el proceso educativo, es entonces, un formador de la cultura en el hombre, ésta -la cultura- compuesta de valores individuales y sociales, que son los que moderan el comportamiento del hombre en sociedad.

El objetivo principal de la educación es el hombre y su propia perfección, ayudarlo por medio de conocimientos a acrisolar, fortalecer y explorar sus potencialidades, para que éste se desempeñe en virtud de su propio bienestar y de los otros.

Para Fernando Savater *la educación*<sup>5</sup> es la tarea más importante del hombre, la más humana y humanizante, por que implica creer en el hombre, en sus posibilidades, en la capacidad de aprender y saber, implica creer en la perfectibilidad humana, es decir, creer que por medio de la educación se pueden acrisolar o enseñar todos aquellos atributos -la compasión por los otros, la solidaridad, etc.-, que hacen humano al hombre y que hacen más venturoso su encuentro con los otros.

Para poder entender de una manera más amplia todos estos aspectos que denota la palabra educación es necesario hacer referencia a sus dos posibles acepciones latinas: **educa-re**, que alude a las palabras criar, alimentar o introducir; y **educ-ere** que significa construir hacia afuera, sacar o trasladar.

El primer término *educa-re* hace referencia a la primera y más antigua corriente pedagógica la tradicional, en donde, la educación es toda acción externa que realiza la sociedad y/o medio, sobre el ser humano, es decir, para incorporar pautas de conducta, valores y creencias, ve al hombre como el sujeto que hay que formar.

---

<sup>5</sup> Savater Fernando, *El valor de educar*, Edit. Ariel, Barcelona, 2006, Págs. 22-35.

La palabra *educare* nos remite a un pensamiento pedagógico más moderno, en donde la educación es toda acción interior del ser humano que posibilite el desarrollo de las potencialidades cognitivas que le son propias y ve al ser humano como la persona que se forma. Los dos términos describen aspectos complementarios de la actividad cognitiva del sujeto que aprende, y por ende ninguno de éstos deben descartarse sino muy por el contrario, complementan la reflexión y comprensión del proceso educativo.

## **2.2 El fin último de la educación**

En el devenir de la historia de hombre todos los grupos humanos han educado a sus hijos, ese proceso de enseñanza no sólo se queda en la pura transmisión de conocimientos, habilidades, destrezas y valores, siempre va acompañado de un ideal de vida y sociedad, es decir, cada grupo social forma una idea de hombre y esto a la vez determina el *ideal educativo* de ésta sociedad.

Es así que el objetivo primordial de la educación es *formar* y dirigir al hombre hacia el ideal social y político que esa sociedad necesita. Este ideal cambia de sociedad en sociedad, de época en época. Lo que le da sentido ha éste proceso educativo es que va impregnado de un fuerte componente histórico y subjetivo, es decir, histórico en el sentido que él sujeto que educa le transmite al sujeto que aprende todo lo que la sociedad ha acumulado a lo largo de los años y en cierto modo éste -él sujeto que aprende- va conformando cierta identidad; y subjetivo en el sentido de que el sujeto que aprende a partir de su particular forma de ver la realidad lo incorporará a su vida diaria.

Fernando Savater lo explica de una forma más elocuente cuando dice que: “[...] la educación es tarea de sujetos y su meta es formar también sujetos, no objetos, ni mecanismos de precisión: de ahí que venga sellada de un fuerte componente histórico-subjetivo, tanto en quien imparte como quien recibe”.<sup>6</sup>

Nuestra época quizá sea la más crítica de todas las épocas de la historia del ser humano, ya que el sistema económico mundial es el que está configurando un ideal de hombre de manera global, la calidad, la movilidad, la competencia, la innovación y la globalidad son conceptos que lo invaden todo, y ponen sobre la mesa cuestiones que inexorablemente hay que responder.

---

<sup>6</sup> Savater Fernando, op.cit., 145.

El sistema económico exige que la educación forme personas aptas para la competencia, innovadoras, con actitudes eficaces y prácticas y con una gran facilidad para el cambio.

Y aun cuando parece que este ideal nos amenaza y nos envuelve, los educadores del hoy no debemos dejar de olvidar que el propósito de la educación, el de formar hombres completos, autónomos, críticos y con espíritu creador, nos es asunto olvidado y no nos debemos dejar avasallar por el fatalismo que impera hoy día, muy por el contrario nunca debemos olvidar que aun cuando todo esto nos envuelve el acto de educar siempre es un acto de posibilidad, de sueños y de utopía.

Siempre ha habido educadores soñadores y utópicos, disidentes y emprendedores, preocupados por el destino del hombre, y nuestra época no está vacía de ellos. En el discurso educativo de hoy se dice mucho sobre lo que debe ser el fin último de la educación, que si hay que educar a todo el mundo de la misma manera o que si debe haber diferentes tipos de educación, según lo que pida las diferentes empresas transnacionales, que si la educación debe ser pública o privada, en fin, son tantas las prerrogativas que permean el discurso educativo, que en un primer momento nos puede dejar exhaustos de tanto pensar en ello.

De estos educadores emprendedores y preocupados me permito citar en un primer momento a Edgar Morín<sup>7</sup> que propone siete saberes como la base de una educación integral, en el sentido de reconocer al ser humano como una totalidad o en todas sus dimensiones: físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico, en este sentido, propone una educación centrada en la condición humana, una educación que modifique nuestro modo de pensar y de conocer la realidad, Edgar Morín cree que las personas deben estar preparados para la incertidumbre del futuro, pero sin olvidar que son individuos y que comparecen ante el otro, es entonces que desde su perspectiva una persona educada debe 1) aprender a identificar el error y la ilusión del conocimiento, 2) aprender a reconocer los principios de un conocimiento pertinente, 3) aprender la condición humana, 4) aprender la identidad terrenal ,5) afrontar las

---

<sup>7</sup> Morin Edgar, *Los siete saberes necesarios de la educación del futuro*, Edt. IELSAC, Caracas, 2000.

incertidumbres, 6) aprender la comprensión y 7) aprender la ética del ser humano. Cada uno de estos aprendizajes necesita ser sujetos de una seria reflexión, de un tiempo y espacio aparte de éste trabajo, recomiendo ir a la fuente original.

En el contexto de una sociedad permeada por un sentimiento de desencanto, inmersa en una vorágine de tensiones y de incertidumbres, Jaques Delors<sup>8</sup> rescata al ser humano como un ser integral, dotado de talentos que como tesoros están escondidos en el fondo de cada persona, en este supuesto, propone que *la educación del individuo debe ser permanente* y que para que esto suceda, la educación debe estar sustentada desde un principio en cuatro pilares: 1) **aprender a conocer**, es decir aprender a aprender para beneficiarse de lo que le ofrece toda educación a lo largo de su vida; 2) **aprender a hacer**, adquirir competencias que le proporcionen habilidades para resolver situaciones inesperadas; 3) **aprender a vivir juntos**, esto implica desarrollar la comprensión del otro; 4) **aprender a ser**, exteriorizar lo mejor de la personalidad en beneficio de la convivencia con los otros y consigo mismo.

No hay que perder de vista, que el concepto de persona educada o formada se ha ido redefiniendo a la par de una economía en la que el conocimiento y la información son el verdadero capital y primer recurso de riqueza. Tomemos por ejemplo la definición que Manuel Castells<sup>9</sup> hace de la educación: “es el proceso mediante el cual las personas, es decir los trabajadores, adquieren la capacidad de redefinir constantemente la cualificación necesaria para un tarea determinada y acceder a las fuentes y métodos para adquirir dicha cualificación”. Para él una persona que ha recibido una adecuada educación debe tener la capacidad de acceder a niveles superiores de educación, y así, de esta manera reprogramarse y dar respuesta inmediata a los desafíos que el mercado laboral presenta.

En contraposición Morín y Delors apuestan por una educación que rescate la condición humana y el respeto por el otro, sin dejar fuera de sus

---

<sup>8</sup>Delors Jaques, *La educación encierra un tesoro*, Edit. UNESCO –SANTILLA, México, 1997. Pág. 91- 95.

<sup>9</sup> Castells Manuel, *Fin de milenio*, Tomo II, Edt. Siglo XXI, México, 1999. Pág. 371.

consideraciones el contexto actual de la sociedad, es decir, el hombre debe estar formado para enfrentar las incertidumbres y desafíos de que le impone no sólo el mercado laboral sino todo el ámbito social existente.

Quizá valga la pena recordar lo que para el Dr. Latapi es el acto de educar:

“Educar siempre ha implicado crecimiento, desarrollo de capacidades, maduración, desarrollo; el proceso corresponde al impulso innato por llegar a ser algo más. Una buena educación será, en lo esencial, lo que deje un huella de razonable autoexigencia”<sup>10</sup>

Autoexigencia que Latapi explica como el hábito que deben tener los jóvenes de superación y aspirar a hacer las cosas de la mejor manera, esto es lo que desde su punto de vista hace que una buena educación sea perdurable.

### **2.3 Educación formal**

El hombre en su devenir se educa desde diferentes ámbitos, es decir, recibe educación informal y formal, la primera hace referencia a todo conocimiento o saber que adquiere fuera de una institución educativa, es decir, la que adquiere en el hogar, en el ámbito religioso, etc., y la formal hace referencia a la educación institucionalizada, que tiene como objetivo formar al hombre no sólo para que se desempeñe exitosamente en la vida profesional, sino que abarca todas las dimensiones del ser humano.

Esta educación formal se compone de tres etapas que están ligadas una con otra:

- ✓ La **educación profesional** que es la que provee al hombre de los conocimientos necesarios para practicar o ejercer una profesión.
- ✓ La **educación continua** que proporciona al hombre los conocimientos necesarios para que se especialice dentro de una profesión.
- ✓ La **capacitación** que es la educación profesional que prepara al hombre para un cargo o función específica.

La **educación profesional** tiene como objetivo preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en un determinado campo de trabajo, su

---

<sup>10</sup> Latapí S. Pablo, **Una buena educación**; en **Valores, calidad y educación**, Comp. Ornelas Carlos, Edt. Santilla, Aula XXI, 2001, Págs. 41-50.

proceso es largo ya que proporciona al hombre un conjunto de saberes que lo cualificarán para una profesión.

La **educación continua** tiene como propósito incrementar y perfeccionar los conocimientos previos del hombre para que éste pueda en determinada área de su carrera, para que sea eficiente y productivo en su trabajo. La aparición de las nuevas estructuras de producción y de servicios, han marcado el mundo del trabajo, en donde, la información y el conocimiento son el elemento clave de la competitividad de las organizaciones.

Esta nueva reestructuración laboral ha tenido fuertes repercusiones en la educación, ha incitado a la generación de nuevas alternativas para responder a una diversidad de exigencias, entre ellas se puede destacar la necesidad de una formación continua que ayude a las organizaciones a capacitar a su personal en el dominio de la nueva tecnología; los acelerados cambios en los procesos de producción suscitan que las personas cambien constantemente de actividad laboral, la formación en este plano es de vital importancia ya que proporciona la capacitación necesaria para esta diversidad de cambios.

En la búsqueda de un mejor modo de vivir, las personas han asumido la necesidad de una formación continua que les proporcione una preparación necesaria que coadyuve a una rápida y exitosa inserción en el mercado laboral. La capacitación en este marco de circunstancias se puede definir como un proceso de constante adquisición de ideas y valores a lo largo de la vida, ya sea en el ámbito profesional o de un humanismo auténtico que potencializa la vida del hombre.

Dentro de la educación continua encontramos a la **capacitación** que específicamente es la educación que prepara y adapta al hombre para un cargo y función específica.

La educación en un sentido más amplio tiene un campo semántico singular, en donde, algunos términos se pueden utilizar para una misma función, es entonces, que se utiliza indistintamente el concepto entrenamiento, formación y capacitación. Sin embargo cada uno de estos tiene una connotación diferente.

La palabra **entrenamiento** hace referencia a una habilidad o destreza que se adquiere, para la realización de un trabajo físico, es decir, que éste se imparte a personas -obreros- en el uso de máquinas y equipo.

El término **capacitación** -objeto de este trabajo- hace referencia a la educación que se imparte en las organizaciones empresariales a su personal, entendida ésta como “una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”<sup>11</sup>.

La palabra **formación** tiene un sentido mucho más amplio ya que implica proporcionar al hombre conocimientos, destrezas, habilidades y valores que le permitan funcionar en cualquier ámbito de la vida. No se puede ver cada una de estas etapas como desvinculadas o separadas, en conjunto conforman la formación del hombre.

En este sentido es que se puede entender la capacitación como formación laboral, se vislumbra como una medida administrativa por la cual se trata de formar a las personas en una cultura de colaboración, calidad, productividad así como en una cultura empresarial.

La capacitación se concibe como formación para el trabajo, cuyo objetivo es propiciar aprendizaje de conocimientos a los trabajadores de una empresa para que tengan la preparación necesaria y especializada y así poder enfrentar los desafíos que se presenten en sus tareas diarias.

La capacitación no puede ser exitosa si sólo se ve desde un plano técnico, es decir, donde sólo se les da a los trabajadores un cúmulo de información y ya, la capacitación como formación para el trabajo debe estar sustentada en una sólida filosofía de la educación.

Mucho se habla en nuestros días de la formación integral y en el ámbito empresarial esto no ha sido la excepción, si se le pide al trabajador un alto grado de productividad, las empresas tendrán que preocuparse por que sus trabajadores alcancen altos niveles de motivación, de integración y solidaridad, es así que todo intento educativo en el marco de lo laboral debe tomar como

---

<sup>11</sup> Siliceo A. Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal**, Edit. **Limusa**, México, 2006, Pág. 25.

punto de referencia la *formación integral* y las implicaciones pedagógicas en el ámbito de la capacitación.

## **2.4 Formación**

Si la educación es un proceso que forma al hombre en el ámbito cultural, social e intelectual, definamos a la *formación*, entonces, como un aprendizaje sumamente complejo, que está compuesto por un conjunto de *saberes, valores, capacidades y vivencias significativas* que ayudan al hombre en la convivencia con el otro.

El proceso educativo en el hombre implica un proceso histórico y social en el que intervienen factores internos y externos; como internos se puede definir todos aquellos que motivan al hombre como agente de su propio desarrollo<sup>12</sup>, propiciando el desarrollo a plenitud de todas sus potencialidades.

Esta concepción ya existía para los griegos, y se expresaba con la palabra ***paideia***, que en su etimología significa educación o formación, haciendo referencia a todos aquellos elementos de la formación que harían del individuo una persona apta para ejercer su ciudadanía.

Para Isócrates la palabra *paideia* denotaba un humanismo integral, es decir, proporcionarle al joven, no sólo una educación intelectual, implicaba más que eso, hay que recordar que la *árete* era el eje central de la *paideia* -educación-.

El *árete* denotaba la excelencia y la perfección, es decir, un conjunto de virtudes, que dotaban al varón de un carácter verdaderamente humano.

La noción de *paideia*, transitó a través de los filósofos estoicos, a la cultura romana, en donde se tradujo como "humanitas" o humanidades, que hasta hoy día se sigue conservando dicho significado.

Si educar es formar o perfeccionar las facultades intelectuales del ser humano para su mejor integración en la sociedad, este formar exige no dejar de lado ninguna potencialidad que derive del ser humano, es verlo en su totalidad.

## **2.5 Formación integral**

Si se hace un retrospectiva de cómo ha sido la educación a lo largo de la historia, es evidente, que la educación, ya sea elemental, media y superior no

---

<sup>12</sup> Carl Rogers y Maslow explicaron que lo que impulsa el desarrollo del hombre es la búsqueda por satisfacer sus necesidades para sobrevivir.

ha tenido una perspectiva integral del hombre, en cierta medida la educación ha sido dirigida con base en los criterios y necesidades que exigen el mundo económico, en los criterios de productividad, y le ha faltado en cierta medida poner énfasis en la enseñanza de lo social y lo humano, tan necesario en la sociedad de este milenio.

Hoy día desde el paradigma de la integralidad<sup>13</sup> entendida ésta como una postura teórica en la que se concibe al ser humano como ser multidimensional, se ve al hombre como un sistema complejo, en el que intervienen no sólo factores sociales, sino psicológicos y biológicos.

Hoy día, es de vital importancia poner atención en temas ignorados o subestimados como lo son el desarrollo humano, la motivación, la creatividad por decir algunos.

Hablar de formación integral es hablar de formar a las personas -empleados- como miembros de un grupo social en donde su colaboración, su actuación y su responsabilidad afectará a cada miembro de este grupo.

La capacitación ubicada en éste contexto debe hacer énfasis en los puntos específicos y necesarios que debe reunir un trabajador para desempeñar de manera eficaz y pertinente su trabajo, así como también proporcionar en la medida de lo posible conocimientos, saberes y valores que promuevan su desarrollo integral; es el ideal de todo acto educativo independientemente de donde se realice -dentro de la escuela o en la empresa-, se sabe que el sistema económico actual que reclama eficacia y calidad, muchas veces lo olvida o lo pasa por alto en pos de sus propios intereses, sin embargo, todo buen educador que tenga sólidas bases pedagógicas hará lo posible para que esto se lleve a cabo.

Hablar de desarrollo en el escenario de la educación en el trabajo es hacer referencia al progreso integral del trabajador tomando como punto de partida que adquiera conocimientos necesarios para realizar su trabajo, así como valores que sean importantes en ese entorno empresarial o laboral.

---

<sup>13</sup> El **paradigma de la integralidad** se centra en la persona, privilegiando su dignidad, su individualidad, así como la perfectibilidad y trascendencia de todos los seres humanos y de cada uno de ellos, sustentado en la idea de una pedagogía basada en los cuatro pilares de la educación que propone Jaques Delors.

## 2.6 Educar en nuestros tiempos

El sistema económico actual, exige de manera imperiosa que todos los individuos alcancen aprendizajes de calidad, Sylvia Schemelkes<sup>14</sup> expone que para que los individuos sean más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, se necesita una capacidad formativa en todo el sentido de la palabra.

La realidad actual parece paradójica por un lado la sociedad exige una sociedad altamente educada, y el discurso neoliberal y globalizador parece dirigir el destino del mundo, parece que educar ya no es formar al individuo en beneficio suyo, sino sólo un acto de transmitir información dirigida a las necesidades del mercado y del sector empresarial, educar se ha convertido en un servicio comercial que produce profesionistas al servicio de las transnacionales, todo este discurso es desconsolador, sin embargo, aun tenemos la imperiosa necesidad de formar seres humanos competentes no sólo en lo laboral, sino en lo afectivo y en el trato con el otro.

Savater<sup>15</sup> explica que el destino de todo ser humano no es la cultura ni la sociedad, sino el trato con nuestros semejantes, que el objetivo primordial de la educación es la humanización de las personas, creer en sus posibilidades; no formar individuos altamente competitivos, obedientes al sistema político y social, acríticos e irreflexivos, al igual que Latapi, opina que buena educación<sup>16</sup> debe de despertar el hambre por educarse, que el buen educado está conciente de que no lo está del todo, que la educación no termina en la escuela que es un proceso humanizador que sigue a lo largo de toda la vida. En su opinión la educación debe de ser un proceso optimista, aun cuando las condiciones sociales y políticas sean adversas.

---

<sup>14</sup> Schmelkes Sylvia, *La formación de los valores en la educación básica*, Edit. SEP, México, 2004, Pág. 16.

<sup>15</sup> Savater Fernando, op.cit., Pág. 31.

<sup>16</sup> Op.cit., Pág.184-185.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA CAPACITACIÓN**

#### **3.1 La capacitación**

Hoy día con las circunstancias cambiantes que envuelven este siglo, la capacitación se torna un aspecto importantísimo, porque aun con todo lo que ha avanzado esta sociedad, hay una gran cantidad de personas que sólo cuentan con una escolaridad media y una mínima fracción cuenta con escolaridad universitaria, esto hace que el panorama sea desconsolador, ya que nos enfrentamos a la exclusión de todas aquellas personas que no estén especializados o capacitados en las diversas áreas específicas que demanda el mercado laboral.

Hay que destacar que toda esta vorágine del conocimiento ha propiciado una demanda de personal calificado, aspecto que encierra un gran desafío no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones educativas.

#### **3.2 Objetivos de la capacitación**

He aquí la importancia de la capacitación como un medio que tiene como objetivo enseñar, desarrollar y colocar a las personas en las circunstancias propicias para que se desenvuelvan con competencia y eficacia en su ámbito laboral.

La capacitación entendida como un conjunto de actividades planeadas y organizadas con base en las necesidades reales de una empresa, busca estar orientada hacia un cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Así, se puede entender que el fin último de la capacitación debe ser proporcionarle a la empresa personal debidamente capacitado y desarrollado para que se desempeñe de acuerdo a las necesidades imperantes de la empresa y a la vez el empleado logre satisfacción personal. La capacitación sirve para recolectar información realista de la situación de la problemática de una empresa, también es un espacio que sirve a los trabajadores para puedan alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad con la empresa.

La capacitación ayuda a la integración de grupo, también propicia el establecimiento de un canal de comunicación abierto, en donde el empleado pueda expresar sus inquietudes,

La capacitación propiciará que el ambiente de trabajo sea más abierto, así también, propiciará auto motivación, creatividad y comunicación efectiva que a un mediano y largo plazo redundará en resultados eficaces en beneficio de la propia empresa así como de los empleados.

La capacitación tiene como principal objetivo formar una cultura de la identidad empresarial, basada en los valores sociales, productividad y calidad en las tareas laborales.

Se le debe considerar como el aprendizaje que propiciará en el trabajador su creatividad, su capacidad de desarrollo y autorrealización.

La complejidad del mundo actual exige que tanto las empresas privadas como las públicas instituyan programas periódicos de capacitación, propiciando así una mayor eficacia y productividad del trabajador.

La capacitación debe estar sustentada en dos aspectos importantes; 1) que debe proporcionar a sus empleados los conocimientos necesarios para que pueda realizar sus tareas cotidianas en las mejores condiciones; 2) que ésta propicie la motivación, productividad, integración y compromiso en sus empleados.

### **3.3 Beneficios de la capacitación**

El fomentar una cultura de la capacitación dentro de la empresa traerá consigo logros y beneficios que a un mediano y largo plazo se reflejarán en el aspecto económico de la empresa, también se reflejará en la personalidad del trabajador, éste reflejará motivación, mejores relaciones con los demás, y así habrá mejores resultados. Los logros a alcanzar por medio de la capacitación son:

- ❖ Cambio de conocimiento
- ❖ Que los trabajadores se comprometan con los valores de la organización.
- ❖ Generar actitudes positivas en personal

- ❖ Que haya apertura para el aprendizaje
- ❖ Que haya aumento en la productividad
- ❖ Y una mayor integración del trabajador a la empresa y organización

Sin embargo, los objetivos nodales que se deben abordar dentro de la planificación de la capacitación de la empresa son:

- 1) Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- 2) Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- 3) ***Elevar la calidad de desempeño*** entendida ésta como mayor eficacia y productividad.
- 4) Resolver problemas.
- 5) Habilitar para una promoción.
- 6) ***Inducción y orientación del nuevo personal a la empresa.***
- 7) **Actualizar conocimientos y habilidades.**
- 8) Preparación para la jubilación

El presente trabajo pretende destacar: 1) que la debida capacitación eleva la calidad de desempeño y 2) actualiza conocimientos y habilidades.

**Elevar la calidad y desempeño.** Esto implica identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa.

**Actualizar conocimientos y habilidades.** Uno de los aspectos en los que las empresas deben estar en constante alerta, es estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías y métodos que coadyuvarán a que la organización sea más efectiva. Este constante cambio en el modo de hacer las cosas, impulsa a las empresas a conformar cursos de capacitación que proporcione a sus

empleados los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar las nuevas realidades que presenta el desarrollo tecnológico.

Para que se llegue a dar un desarrollo integral<sup>17</sup> de la organización entendida como el conjunto de recursos humanos que posee, implica hacer un plan estratégico que abarque todo elemento que constituye la organización. Implica planeación, un encausamiento que lleve a lograr un verdadero desarrollo integral. Esto implica una estrategia educativa y por tanto, un plan sistemático de capacitación que abarque a toda la empresa.

Como ya se ha comentado, muchos de los problemas a los que se enfrenta una empresa pueden ser subsanados con eficacia si hay una verdadera intervención educativa, sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es así, ya sea porque se desconoce la problemática que afecta a la empresa y por lo tanto no hay un planteamiento del problema y, por ende, no hay soluciones pertinentes, o bien, hay un conocimiento de la problemática, pero hay una actitud de negación de dicha problemática, o en su defecto falta una adecuada y pertinente intervención pedagógica.

### **3.4 La emergencia de la capacitación**

La capacitación puede ser en gran medida una solución eficaz para los problemas que se gestan en el interior de una organización cuando en una empresa hay programas eficaces y periódicos de capacitación, refleja la preocupación que se tiene por los empleados, es una manera de demostrar que se les toma en cuenta y de lo importante que son para la organización, no hay nada que motive a un empleado que la demostración de que es tomado en cuenta, esto propicia motivación, el establecimiento de retos a alcanzar ya sea personales o de trabajo.

La capacitación sitúa a los empleados en el marco de las políticas de una empresa, de los cambios ideológicos o técnicos que se tienen, así como de lo que se espera de ellos en un corto, mediano o largo plazo.

---

<sup>17</sup> Integral en el sentido de su totalidad o globalidad, es decir, todas las partes que conforman a una empresa.

### **3.5 Modos de hacer capacitación**

La capacitación puede proporcionarse en **1)** una aula, es decir, en un lugar establecido para dicha capacitación, esto es común en empresas que cuentan con recursos para realizarla de esta manera; ó bien **2)** en el área de trabajo, es decir, cuando la capacitación hace referencia a actividades técnicas que se tienen que perfeccionar; -esta capacitación se concebirá- como un entrenamiento permanente y se desarrollará en la misma área de trabajo. Ya sea que la capacitación sea proporcionada de una u otra manera, ésta puede ser de manera *individual* o de manera externa.

Se concibe la *capacitación* como *individual* cuando ésta se da a una sola persona, y de manera *externa*, cuando la empresa no cuenta con los recursos necesarios para proporcionar una capacitación adecuada y pertinente, por lo tanto, pedirá ayuda de otra organización.

### **3.6 Enseñar a aprender en capacitación**

La capacitación puede abordarse desde diferentes corrientes de pensamiento, pero sin lugar a dudas, la que mejor se adecua a las exigencias del mundo actual, es aquella perspectiva que nos la presenta como una forma de “enseñar a aprender a aprender”, retomando nuevamente a Delors, esto significa, enseñar a la persona a que no se conforme con el conocimiento acumulado que ya posee desde el inicio de su vida, es enseñarle a que sea autónomo en su propio proceso de conocer y saber, enseñarle a ser creativo, incentivarle su curiosidad y aplaudirle la incursión por otros campos del saber, es decir, que toda persona debe estar en condiciones de aprovechar y utilizar durante toda su vida cada oportunidad que se le presente de actualizar, profundizar y enriquecer ese primer saber y adaptarse a un mundo en permanente cambio”.<sup>18</sup>

Quizá parezca difícil poder concebir que dentro del área de capacitación de una empresa se pueda adoptar este ideal educativo, cuando la mayoría de las empresas son dirigidas por los principios tecnocráticos y globalizadores -aisladamente pedagógicos- que la economía actual demanda, sin embargo, no debemos peder de vista que aun cuando nuestra intervención sea

---

<sup>18</sup> Delors. J, op.,cit. Pág. 91.

obstaculizada por circunstancias desfavorables, no debemos abandonar nuestro cometido, es decir, que cualquier intervención educativa debe tener en la mira orientar al aprendiz hacia una personalización del proceso de aprendizaje, de construir aprendizajes, de construir valores y una identidad, es decir, que encuentre en el mismo un universo de posibilidades. Quizá desde el ámbito escolar sea vea esto con más posibilidad de concretarse, pero lo cierto es que la realidad muchas veces nos rebasa, es innegable que si un trabajador no se capacita y recalifica no será contratado o en el peor de los casos será excluido del ámbito laboral donde se desempeñaba. Esta sociedad, con su acelerado cambio exige que las personas cambien a la misma velocidad, se requiere personas formadas con la capacidad de adaptación, flexibilidad, etc., es decir, con la “*capacidad de aprender a aprender*”.

El panorama se percibe desalentador, y parece que una intervención pedagógica sustentada en el aspecto más humano de las personas no tiene cabida en la realidad actual de las empresas, lo cierto es que es la realidad, son las circunstancias con las que muchos educadores nos desenvolvemos, una diversidad de obstáculos minimizan nuestros objetivos y nos sentimos fuera de lugar, frustrados, sin embargo, no debemos abandonar nuestras posturas, por mínima que sea nuestra aportación, tenemos que apostarle a que puede lograr algún cambio por muy pequeño sea en las personas.

Quizá las personas que han sido bien educadas, en el sentido del que habla Castells, deben ser personas que no se quedarán en lo obsoleto, sino que tendrán que ser amigos de la educación.

La buena educación implica mucho más que eso, abarca toda dimensión de la persona, quedémonos con aquello de que hay que ser amigos de la educación, y recordemos que hoy día las personas experimentan miedo y sufrimiento<sup>19</sup> en el ámbito laboral, les invade la incertidumbre de ser algún día obsoletos y desechados y remplazados por alguien más capaz; es por eso que desde mi punto de vista una capacitación sustentada en una intervención pedagógica constructivista y humanista, es el enfoque pertinente que posibilitará al educador -*capacitador*- para enseñarle a los trabajadores que no son cosas

---

<sup>19</sup> Tedesco J. Carlos, *Educación en la sociedad del conocimiento*, Edit. FCE, México, 2010, Pág. 26.

desechables, sino que son seres que construyen su propio conocimiento, que son responsables de construir su historia, que son responsables de hacer realidad todas sus posibilidades.

La realidad del escenario de la capacitación es desalentador, las políticas económicas y educativas son avasalladoras, la importancia de educarse para toda la vida es de vital importancia por que va en juego la posibilidad, el poder adaptarse a las exigencias cambiantes del desempeño social y productivo. La desigualdad y la exclusión laboral imperante hoy día es causante de sufrimiento en las personas<sup>20</sup>, ponen en tela de juicio el valor de las personas, los trabajadores asumen que estar desempleados ya no es causa del sistema económico, sino más bien que es su responsabilidad personal. Hay mucho que hacer y si nuestra trinchera es la capacitación, nuestra encomienda es no desalentarnos y dejarnos avasallar por las circunstancias desfavorables que se nos presenten.

---

<sup>20</sup> *Ibidem*

## CAPÍTULO 4

### INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA EN LA CAPACITACIÓN

#### 4.1 El hombre constructor de conocimiento

Dice el dicho popular que “el hombre es el constructor de su propia destino”, al reflexionar en ello, se puede decir, que el hombre a partir del diálogo y la confrontación con los otros y con el medio ambiente como un ente social, desde su más tierna infancia hasta el final de su vida, construye conocimientos y esquemas, que será el punto de referencia epistemológico y emocional que dirigirá su vida. El hombre constructor de su conocimiento se vuelve en el devenir de la vida, en el propio constructor de su destino.

#### 4.2 Constructivismo

El constructivismo es una corriente epistemológica<sup>21</sup> que sostiene la idea de que el individuo tanto en el aspecto cognitivo, social y afectivo no es producto del ambiente ni del resultado de disposiciones internas, sino de la construcción propia como resultado de la interrelación de estos dos factores, así como de la reflexión de sí mismo. Para el constructivismo el conocimiento no es una copia fehaciente de la realidad, sino una construcción del ser humano, a partir de la ayuda de los esquemas que ya tiene de antemano, es decir, lo que construyó en su relación con el medio que lo rodea.

El constructivismo concibe al hombre como un sujeto que tiene la capacidad de crear un mundo de simbolismos a partir de su experiencia, y esto a la vez le sirve para comprender lo que el entorno le ofrece.

El constructivismo en sus diferentes discursos se ocupa de contestar las siguientes preguntas, ¿quién conoce?, ¿cómo conoce?, ¿qué conoce? Y ¿qué es conocer?, su objeto de estudio es la construcción, desarrollo y cambio de las estructuras de conocimiento.

#### 4.3 Esquemas

Para el constructivismo *el aprendizaje* es una construcción de conocimientos a partir de conocimientos previos y experiencias y *la enseñanza* como la que ayuda a este proceso de construcción.

---

<sup>21</sup> Barriga A. Frida, Hernández R. Gerardo, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Edit. Mac Graw Hill, México, 2002, Pág. 25.

Esta construcción depende de la representación inicial que tengamos de una nueva información y de la actividad, interna o externa que desarrollemos al respecto. Para el constructivismo los *esquemas* son herramientas o instrumentos específicos que sirven para una función determinada que se adaptan a ella y no a otra.

Un esquema<sup>22</sup> es una serie de contenidos cognitivos (acciones inteligentes específicas, tales como percepciones, recuerdos, conceptos, símbolos, acciones motoras) relacionados, que están y estarán estrechamente entrelazados, son unidades básicas de estructura cognitiva, son una representación de una situación específica, son conceptos que permiten manejar internamente y enfrentarse a situaciones parecidas de la realidad; los esquemas pueden ser o muy complejos o muy simples, generales o muy especializados. Cuando el ser humano hace uso de estos esquemas, no está actuando directamente sobre la realidad, sino que lo hace a través de los esquemas que ya posee.

La interacción del ser humano con la realidad hará que los esquemas cambien constantemente, es decir, en tanto más experiencias tengan con diferentes tareas, sus esquemas se harán más complejos y especializados; son una construcción a partir de otras ideas ya existentes almacenadas en la mente<sup>23</sup>.

Para los teóricos del constructivismo -Piaget, Vigotsky, Ausbel, etc.- el aprendizaje se sustenta en la idea de que el fin del acto educativo es coadyuvar en el proceso de crecimiento personal del alumno en el marco cultural del grupo al que pertenece. Es decir, el conocimiento -que se aprende- se debe ver desde dos perspectivas: a) desde los procesos psicológicos implicados en el aprendizaje; b) desde los elementos que influyen, promueven, guían y orientan el proceso de aprendizaje.

---

<sup>22</sup> Rosas Ricardo, Cristian Sebastián, *Piaget, Vigotsky y Maturana. Constructivismo a tres voces*, Edit. Aique, Buenos Aires, 2008, Pág. 16.

<sup>23</sup> Mauri Teresa, *¿Qué hace que el alumno y alumna aprendan los contenidos escolares?*; en Coll. C, *El constructivismo en el aula*, Edit. Graó, España, 1998, Pág. 78.

La concepción constructivista del aprendizaje<sup>24</sup> sustenta que toda institución educativa debe promover en el alumno la construcción de una identidad personal en el marco del contexto social y cultural en que esté ubicado.

Para Coll <sup>25</sup> la finalidad última de la intervención pedagógica es desarrollar en el alumno la capacidad de realizar aprendizajes significativos por sí solo en una amplia gama de situaciones y circunstancias (aprender a aprender)”.

El constructivismo se organiza en tres ideas fundamentales; la primera en que **el alumno es responsable de su propio aprendizaje**, es decir, él construye y reconstruye los saberes que le aporta su grupo cultural, y se vuelve un sujeto participativo de este grupo cuando manipula, explora, descubre, inventa, escucha o comparte los saberes con los otros; **la segunda idea fundamental consiste en que la actividad mental constructivista de los alumnos** se aplica a conocimientos ya elaborados, es decir, el alumno no todo el tiempo es un descubridor o inventor del conocimiento; la tercera consiste en la importancia que tiene **el docente como mediador en el proceso de construcción de conocimiento del alumno** con todos los saberes que culturalmente tiene organizada la sociedad en donde está ubicado.

Desde la mirada del constructivismo todo acto educativo es de calidad -en sus procesos y resultados- siempre y cuando el alumno logre autonomía moral e intelectual, desarrollando un pensamiento crítico que lo convertirá en autodidacta, si logra la capacidad de reflexionar de sí mismo y de su propio proceso de aprendizaje, desarrolle auto motivación, responsabilidad por aprender significativamente, así como buscar el bienestar de los otros.

La calidad de un proyecto de capacitación en una institución empresarial se ubica con la capacidad y la pertinencia que tenga para atender las necesidades especiales que tienen los colaboradores en ese marco laboral, es decir, una capacitación de calidad será aquella que atienda la particularidad de los colaboradores en su proceso de aprendizaje, así ofreciendo una enseñanza adaptada, promotora de su desarrollo en el marco de las circunstancias laborales en que se encuentra ubicado cada colaborador.

---

<sup>24</sup> Barriga A. Frida, op.cit., Pág. 29.

<sup>25</sup> Coll, C, **Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento**, Edit. Paidós, 1990, Pág. 179.

#### **4.4 La inteligencia y su construcción**

El concepto de constructivismo no tiene una definición unificada, ya que es representado por varias corrientes epistemológicas y psicológicas, cada definición depende de la visión de hombre que tenga el autor que sustenta dicha corriente; las corrientes más influyentes de este discurso son: el constructivismo de Jean Piaget, el constructivismo socio-cognitivo de Vigotsky; es preciso reiterar que aunque estos dos queridos autores tienen diferentes posiciones epistemológicas, los dos rescatan al sujeto cognitivo y defienden que éste es un constructor activo de estructuras de conocimiento, lo que diferencia sus posiciones es la manera que tienen de entender y explicar cómo se da esta construcción dentro del aparato cognitivo y como es el desarrollo de éste en el ámbito sociocultural.

Para Jean Piaget esta construcción cognitiva se da por medio del desarrollo de estructuras psicológicas en el marco de la ontogenia y para Vigotsky en el marco de la historia de la cultura.

Son muchos los teóricos que han ayudado a fundamentar el pensamiento constructivista, sin embargo, las aportaciones de Piaget y Vigotsky han sido fundamentales en la elaboración de este pensamiento.

Me permitiré ubicar a la capacitación en el marco de la teoría sociocultural de Vigotsky, hacer un esbozo de su discurso y de las aportaciones que éste hace al campo de la educación.

#### **4.5 Vigotsky y el enfoque sociocultural**

Vigotsky para explicar el desarrollo cognitivo del ser humano, desarrolló junto con Luria la teoría histórico y cultural; con base en esta postura epistemológica estos autores sustentaron que el sujeto desarrolla en principio procesos psicológicos elementales, para luego desarrollar procesos psicológicos superiores.

Para Vigotsky el desarrollo de la psicología del hombre tanto en el aspecto ontogénico, filogenético, así como el histórico se conforma a través de estas dos líneas complementarias, es decir, que para él, el ser humano es el producto del desarrollo biológico, sin embargo, el desarrollo idiosincrásico que caracteriza al hombre como especie es el resultado del desarrollo histórico y

social que se dio por la creación de éste -el hombre- de herramientas materiales y sociales unidas a la organización del trabajo.

La categoría que sirve como hilo conductor de sus supuestos teóricos es la de concebir al sujeto como un ser eminentemente social y el conocimiento como un producto social.

#### **4.6 Procesos psicológicos inferiores y superiores**

La primera línea de desarrollo la denomina natural (inferior) que se caracteriza por procesos psicológicos tales como la atención, la percepción, la memoria y el pensamiento (inteligencia práctica), la segunda línea de desarrollo es llamada superior en el sentido de que el hombre desarrolla procesos de tipo instrumental, es decir, el hombre en esta línea incorpora signos desarrollados histórica y culturalmente, es por eso que nuestro querido autor se refiere a estos procesos como superiores o culturales.

Para Vigotsky todos los procesos psicológicos superiores (comunicación, lenguaje, razonamiento, etc.) se adquieren primero en un contexto social y luego se internalizan; esta internalización es un producto del uso de un determinado comportamiento cognitivo en el contexto social.

Vigotsky explica que los procesos superiores, están conformados por la integración de dos o más elementales.

Wertsch<sup>26</sup> explica de manera muy clara como Vigotsky desarrolla cuatro criterios que diferencian categóricamente los procesos elementales de los superiores o culturales:

**La primera** característica que diferencia los procesos psicológicos elementales de los superiores es que los primeros **son controlados por el entorno**, mientras que los segundos son auto regulados por el individuo. Estas descansan en la creación y uso de estímulos artificiales ya que se convierten en la causa fundamental de su comportamiento.

Desde esta explicación vigotskyana se puede decir que el comportamiento del humano es determinado por una situación psicológica nueva o modificada por él mismo, es decir, que al hacer uso de estímulos artificiales como medios de

---

<sup>26</sup> Wertsch James, **Vigotsky y la formación de la mente**, Edit. Paidós, Barcelona, 1985, Pág. 44.

ayuda para el dominio de sus propias reacciones construye un fundamento de nuevas determinaciones del su comportamiento.

**La segunda** característica que diferencia a las funciones psicológicas superiores de las elementales es su intelectualización consciente, es decir, **la voluntariedad**.

**El tercer** criterio que caracteriza las funciones psicológicas superiores de las elementales es **su origen y naturaleza social**, para Vigotsky el comportamiento humano no es regulado y determinado por la naturaleza, sino que es regulado por la sociedad, es decir, cuando el hombre tiene interacción con los otros adquiere un conocimiento social, que es lo que internaliza o intelectualiza a voluntad.

El cuarto criterio diferencial es **la mediación**. Vigotsky explica que para que el hombre pueda hacer uso consciente de la naturaleza social de los procesos superiores necesita un *conjunto de herramientas psicológicas o signos que puedan mediar y controlar dicha actividad*.

Esta **mediación semiótica** es la categoría más importante del trabajo de Vigotsky, ya que para él la brecha que hay entre las funciones psicológicas elementales y funciones psicológicas superiores o culturales es lo que caracteriza al ser humano, y a la mediación es lo que permite la conjunción de estas dos características.

Recordemos que para llegar a esta categoría Vigotsky hace un análisis profundo de Marx y Engels de su concepción de trabajo en la organización de la vida social del hombre.

Recordemos entonces que para ellos lo que caracteriza al hombre de otros animales es que el hombre utiliza herramientas para fabricar otras; dependiendo de su utilidad es el significado que le confiere, en este sentido Vigotsky sustenta que en la medida en que se incorpora un signo a una operación psicológica natural éste reestructura su naturaleza, es decir, que cuando se establece un vínculo nuevo entre la operación y el signo se establece una nueva relación específicamente humana, por otro lado lo que caracteriza a esta relación es que las herramientas que en un principio tenían

una orientación al exterior, el ser humano le da una orientación interna como medio de controlar los propios proceso psicológicos.

Van der Veer y Valsiner<sup>27</sup> explican que los signos que se transforman en actos psicológicos en tres momentos “ (1) cuando incorporan nuevas funciones psicológicas [superiores]; (2) eventualmente, algunas funciones psicológicas decaen; y (3) se modifican algunas propiedades de la acción como todo, tales como su extensión e intensidad ”.

Para Vigotsky la línea ontogénica<sup>28</sup> implicaba necesariamente la operación simultánea de más de una fuerza de desarrollo. Vigotsky argumentaba que el desarrollo del ser humano – del niño- se caracteriza por que transcurre supeditado a las condiciones de los cambios del organismo, es decir, que el desarrollo cultural sucede sobre puesto a los procesos de crecimiento, maduración y desarrollo orgánico del niño. Lo natural y lo cultural coinciden y se funden entre sí; en este coincidir conforman una línea de formación socio biológico de la personalidad de la persona. Entiéndase que para Vigotsky la línea natural es asociada a las funciones psicológicas elementales (principios biológicos), y la línea cultural a las funciones psicológicas superiores (instrumentos de mediación).

#### **4.7 Zona de desarrollo próximo**

Vigotsky ocupado y preocupado por el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, desarrolla el concepto de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP), quizá sea la más importante aportación que hace su teoría al campo pedagógico, definida por él como “la distancia entre el nivel de desarrollo real, tal y como puede ser determinado a partir de la resolución independientemente de problemas, y el nivel más elevado de desarrollo potencial tal y como es determinando por la resolución de problemas bajo la guía de un adulto o en colaboración con sus iguales más capacitado”<sup>29</sup>. El estado del desarrollo cognitivo de un niño puede

---

<sup>27</sup> Van der Veer y Valsiner en: Rosas Ricardo, Sebastián Christian, **Piaget, Vigotsky y Maturana. Constructivismo a tres voces**, Edit. Aique, Buenos Aires, 2008, Pág. 35.

<sup>28</sup> Concibamos a la línea ontogénesis como la serie de hechos y resultados que explican el origen y la conformación del ser humano. Onto (ser) y gen (origen).

<sup>29</sup> Vigotsky, L. S, **Pensamiento y lenguaje**, Buenos Aires, Edit. Pléyade, 1985, Págs. 133 - 134.

determinarse únicamente si se lleva a cabo una clasificación de sus dos niveles: del nivel de desarrollo real y de la zona de desarrollo potencial.

En pocas palabras este concepto hace referencia a ese puente que separa lo que el individuo puede hacer y lo que podrá hacer con la ayuda de los otros.

Vigotsky nos hace entender que la ZDP es un punto intermedio en donde la interacción con el otro aunado a la historia evolutiva, experiencia individual y con el apoyo de una intervención pedagógica acertada y pertinente se logrará situaciones de aprendizaje exitoso, dando como resultado potencializar las capacidades del educando.

La ZDP así se constituye en el escenario de la capacitación o de cualquier ámbito educativo, -de manera formal o informal- en un momento del proceso de aprendizaje en el cual hay capacidades latentes que necesitan ser desarrolladas y potencializadas, Vigotsky lo dice poéticamente cuando hace referencia a estas capacidades aun no desarrolladas como capullos que prontamente se convertirán en flor.

Es indispensable comprender que todo individuo desarrollará operaciones cognitivas, a partir de su referente social y cultural. He aquí la importancia de la aportación de Vigotsky, cuando expone que toda operación lógica superior se desarrollará a partir de un entorno social.

Si situamos lo antes dicho en un ambiente empresarial, es fácil comprender que los diversos actores que convergen e interactúan en ese ambiente tienen modos de comprender la realidad de manera distinta.

Pedagógicamente hablando el concepto de ZDP, en el ámbito de la capacitación, puede ayudar a que un programa de capacitación no sólo se quede suscrito a lo instruccional que esto sería una manera reduccionista de ver a la capacitación-, sino que vaya más allá de eso, ayudar a potencializar las habilidades y destrezas de los empleados.

Recordemos que la capacitación significa la preparación de la persona en el cargo que se le asigne, si ubicamos esta capacitación en un ambiente constructivista de aprendizaje lo visualizamos desde la perspectiva de Vigotsky, comprenderemos que para él, el hombre construye su conocimiento por

mediación semiótica, es decir, se construye conocimiento por un mediador externo.

Para él lo primero que se construye, es el proceso mismo de la mediación, en pocas palabras, **la conciencia de la alteridad**<sup>30</sup> que adquiere el individuo al ser semiotizado en sus comportamientos en su entorno social.

Para Vigotsky la mediación tiene como fin la construcción de significados, para después convertirse en mediación internalizada y así dar como resultado, construcción de sentido, de por qué y para qué de las cosas.

Vigotsky expuso que el individuo que construye conocimiento en un principio está determinado a construir a partir de su alteridad, ya cuando es internalizado construye en su interior.

Esto es de vital importancia en el área de la capacitación, porque un programa en este ámbito no puede ser reduccionista al sólo dar instrucciones específicas y técnicas en la elaboración y acción de una actividad, que toda actividad de aprendizaje debe reconocer al aprendiz como un ser con el otro, reconocer que en él hay capacidades listas para perfeccionar, es concebir al aprendiz como un ser perfectible.

#### **4.8 ¿Qué se construye? (contenidos del conocimiento)**

Para Vigotsky la construcción del conocimiento se da cuando el individuo desarrolla funciones psicológicas superiores, esto es un proceso que implica que el individuo se haga e internalice<sup>31</sup> un conjunto de herramientas semióticas, es decir, herramientas conceptuales que le permiten mediar lo interno y externo, así construyendo sentido, y esta re-significación redundante en conocimiento.

En el ámbito de la capacitación construir conocimiento a partir de este escenario sociocultural implicará, proporcionarle al aprendiz todas aquellas herramientas conceptuales que le permitirán construir, re-significar y tener conciencia de la actividad que realizará en su área de trabajo, éste

---

<sup>30</sup> La alteridad entendida desde una perspectiva psicológica y social, se define, como la conciencia que yo tengo del legítimo otro, en este sentido podemos entender que para Vigotsky la conciencia de la alteridad es ese momento en el cual el hombre al darse cuenta de la existencia del otro, lo significa y re-significa en su interior, es el principio, de la semiotización del entorno social.

<sup>31</sup> Para Vigotsky este internalizar es un proceso en el cual el individuo da significado y sentido a cada palabra que conforma el macrocosmos de la conciencia humana.

proporcionarle herramientas, es una manera de reconocer su alteridad, su estar con los otros.

Construir sentido para Vigotsky se subscribe a la capacidad que tiene el sujeto como ser social de construir una dimensión de identidad, libre creadora, es ver al hombre como un sujeto con el espíritu abierto a la construcción de sentido particular.

#### **4.9 Tipo de hombre**

Una de las particularidades que nos da un panorama completo de la teoría sociocultural de Vigotsky es comprender cómo conceptualizaba nuestro querido autor a el hombre, para él, el ser humano es un ser ubicado en interacción directa con el entorno material, en donde, lo que lo define como tal, es su bagaje cultural e histórico. Como ya se había comentado antes Vigotsky nunca dejó a un lado la consideración que el hombre tiene un desarrollo biológico, sin embargo, pone un particular énfasis en que comprendamos que lo que constituye al ser humano es el desarrollo de las funciones psicológicas superiores, y este desarrollo está supeditado, por todo lo particular que define a un entorno cultural, es decir, las condiciones materiales e históricas que tiene ese ambiente.

Para Vigotsky el desarrollo ontogénico del ser humano siempre está determinado por el desarrollo histórico de la humanidad, es decir, el hombre siempre está sujeto a las condiciones que le propicia una sociedad. Es importante considerar que para Vigotsky la condición de ser humano no sólo es el resultado del desarrollo de las funciones psicológicas superiores, sino que es el resultado de la imbricación<sup>32</sup> que un momento dado del desarrollo ontogénico se da entre las funciones psicológicas naturales y las superiores. Comprendiendo la importancia que las funciones superiores tienen en el desarrollo ontogénico del hombre, es fácil comprender que para Vigotsky, el hombre para llegar a ser hombre, debe tener el mayor número de herramientas culturales, ya que explica que a mayor actividad cognitiva mediada por signos

---

<sup>32</sup> Para Vigotsky el desarrollo ontogénico del hombre lo define como el desarrollo de las funciones psicológicas naturales y superiores (culturales), él explicó que en un momento dado éstas se encuentran, pero nunca se vuelven una, es decir, hay una imbricación, una superposición parcial de las dos funciones.

abstractos, mayor será el grado que el hombre tendrá de su alter-ego<sup>33</sup>, es decir su sentido de humanidad.

Para Vigotsky la cultura influye de una manera determinante en el desarrollo ontogenético del ser humano, a su manera de ver, la cultura absorbe al sujeto y lo reconstruye de manera distinta a la que hubiera sido y si hubiera estado culturalmente solo, es decir, las herramientas que le proporciona la cultura, es lo que lo hace cada vez más humano.

Vigotsky desde esta postura ve al hombre como un ser que se puede comprometer con su mismo proceso de desarrollo, en el sentido, de no sólo estar inmerso en, sin tomar conciencia alguna de lo que le está pasando o comprometerse conscientemente con la posibilidad de dirigir y accionar material y psicológicamente su desarrollo hacia el logro de objetivos ya sean sociales o individuales que le sirvan para actuar de manera determinada y recíprocamente en un contexto social determinado, en este caso, en el área de capacitación este tomar conciencia, accionar y dirigir conscientemente lo posibilitará para obtener y construir herramientas que faciliten su acción con miras a un mejor desarrollo en su área de trabajo, este desarrollo implica no solo actuar de manera óptima en cierta área, sino implica más que eso, poseer las herramientas necesarias para incursionar de manera creativa, proactiva y consciente dentro de la empresa en que se desenvuelva.

Es en este sentido, en el que Vigotsky ve al hombre como un ser, que con la posesión del mayor número de herramientas cognitivas, tendrá el mayor número de oportunidades de tener una mejor vida en beneficio propio y de la sociedad.

Quizá la incertidumbre de nuestros tiempos nos haga pensar que esto es mucho pedir, pero siempre hay que pensar que lo que nos diferencia de los demás seres vivos del planeta, es que el hombre es un ser de posibilidad, me inclino a entender que para Vigotsky la conciencia de ser hombre, implica, el

---

<sup>33</sup> Podemos definir el **alter- ego**, como el reconocimiento ya sea real o aparente del legítimo otro, para profundizar en este tema, se recomienda leer a Maturana, ya que él, coincide con Vigotsky en que la condición de humanidad que caracteriza al hombre es la capacidad de reconocer y amar al otro como su legítimo otro, para Maturana el ser humano construye conocimiento a partir del amor de sí y el amor al otro.

control voluntario que el hombre tiene de sí mismo, de autodeterminarse, en otras palabras, poseer la libertad de trabajar para él y para la sociedad.

#### **4.10 El fin último de la educación**

Para Vigotsky el objetivo de la educación debe ser que los educandos logren aprendizajes, es decir, potencializar su desarrollo psicológico por medio de las herramientas psicológicas que son los signos que la escuela provee, herramientas que al ser internalizadas, se convierten en agentes de mediación de los procesos psicológicos culturales del educando, este proceso cultural desarrollará la conciencia del individuo. Es por esto que para Vigotsky todo ser humano debe tener la oportunidad de acceder a las más elevadas herramientas culturales que la sociedad ha desarrollado en su momento. Desde este supuesto el fin de la capacitación debe ser proporcionar herramientas cognitivas al trabajador que propiciará el desarrollo de habilidades y destrezas que le ayudarán para el mejor desenvolvimiento en su área de trabajo.

La educación desde la perspectiva de nuestro querido autor, es un construir *en* y *con* los educandos, ubicando esto en el ámbito de la capacitación, ésta debe ser un acompañamiento progresivo no sólo en la incorporación del empleado al área laboral a la que sea asignado, sino que debe ir más allá, debe ser un proceso en el que se propicie que el trabajador -capacitado- adquiera las más elevadas herramientas semióticas para el buen desarrollo no sólo de la función que va a desempeñar, sino también, que éstas lo ayuden a identificarse con la cultura de la empresa, así también, lo hagan crecer como persona, este crecimiento hará que su trabajo sea mejor, y que tenga grandes expectativas dentro de su ámbito laboral.

Rosas y Sebastián<sup>34</sup> ponen hincapié en la idea de Vigotsky de que cuando el educando se incorpora de manera progresiva a una comunidad de significados, el educando -el capacitado- debe cumplir con un rol activo para que la reconstrucción intrapsíquica del sistema de relaciones semióticas en el cual el educando que participa propicie: (1) la formación de una conciencia humana de naturaleza semiótica en el educando; (2) la recreación del mismo sistema

---

<sup>34</sup> Rosas Ricardo; Sebastián Christian, op. cit. Pág. 96-97.

de significados, proceso en el cual sentidos primeramente individuales originados en la dinámica interna de la conciencia ya auto regulada del sujeto, pasan a formar parte del mismo sistema.

Para Vigotsky el fin último del desarrollo cognitivo del ser humano está fuertemente unido con el proceso de mediación, ya que por medio de la mediación se logra que el educando conforme una conciencia que le servirá para estar en contacto con la sociedad y consigo mismo.

#### **4.11 Rol del educador en el aprendizaje**

Desde la perspectiva de esta teoría psicopedagógica el educador es concebido como un actor siempre atento al desarrollo de los educandos, si recordamos este desarrollo se realiza gracias a los procesos de internalización que la zona de desarrollo permite, en este sentido, el docente debe orientar su atención a determinar lo particular de esa zona o distintas zonas que puedan ser establecidas en los diferentes ámbitos de desarrollo del alumno. Para que esto pueda ser una realidad es necesario que el educador posea ciertos conocimientos<sup>35</sup>:

1. Ser un conocedor del proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. Ser un conocedor del desarrollo y comportamiento humano.
3. Ser conocedor de su materia, es decir, ser un experto en ella.
4. Poseer un conjunto de valores y actitudes que fomenten el aprendizaje.
5. Saber preparar actividades.
6. *Saber dirigir estas actividades.*
7. *Tener la habilidad de ser reflexivo del contexto y de las características de su clase.*

Todos estos conocimientos también aplican en el ámbito de la capacitación, sin embargo, en este contexto debido a las características de los educandos

---

<sup>35</sup>Barriga A. Frida, Hernández Rojas Gerardo, op.cit. págs. 4-6.

-los trabajadores- se debe poner una particular atención en los siguientes aspectos<sup>36</sup>:

- a. En comprender la importancia de su trabajo formativo, es decir, de la formación de los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos que busca propiciar en sus educandos -capacitados-.
- b. Desplegar en su actividad respeto por las opiniones y actitudes de los educandos.
- c. Evitar ser autoritario.
- d. Tratar de establecer una óptima relación con los educandos, basada en el respeto, la tolerancia.
- e. Ser un agente de motivación.
- f. Propiciar retos y desafíos.
- g. Proponer alternativas para que los educandos puedan, en su conjunto resolver o construir soluciones para los problemas con los que se enfrentan en su contexto laboral.

La mayor aportación que el constructivismo hace al ámbito pedagógico es reconocer que el hombre construye futuro a partir de la construcción de su propio conocimiento, Lev Vigotsky nos demuestra que el comienzo de esta construcción empieza cuando el hombre se da cuenta de la legítima existencia del otro, este es un punto de partida importante en la intervención pedagógica, es decir, el saber, reconocer y confirmar al otro, es comprender que nuestra existencia está supedita a esto, Carl Rogers<sup>37</sup> interpreta este sentir de Martin Buber<sup>38</sup> cuando explica que este confirmar

---

<sup>36</sup> Ibídem, pág. 9-10.

<sup>37</sup> Rogers Carl, *El proceso de ser persona*, Edit. Paidós, Buenos Aires, 1961, Pág. 60.

<sup>38</sup> Buber Martin, *Yo-Tú*, Edit. Nueva Visión, 1967. **Matin Buber** es conocido como **el filósofo del diálogo**, su filosofía está centrada en las relaciones directas y mutuas, a las que llamó "la relación yo-tu" o diálogo, en donde cada persona confirma a la otra como un valor único. Para Buber el hecho fundamental de la vida humana, es el encuentro del hombre con el hombre, para él "toda vida es encuentro", es decir, que el hombre se afirma ante el mundo como un sujeto que conoce y quiere.

al otro es aceptar que está -el hombre- en constante construcción y transformación; la intervención pedagógica en este sentido debe vislumbrar al hombre como un ser creativo y recreativo en si mismo, con una serie de potencialidades que están esperando para ser exploradas y explotadas.

Es por esto que los educadores deben ser facilitadores y propiciadores de ambientes de aprendizaje idóneos donde el encuentro, la comunión y el respeto con el otro, sean el punto nodal de la construcción de conocimiento. Lev Vigotsky al desarrollar y dejarnos como legado el concepto de ZDP, nos deja ver a la persona como es, una potencialidad existente, y a la manera de Buber y Rogers el ser humano es capaz de un desarrollo creativo inmanente en compañía del otro.

Uno de los aspectos más importantes de este trabajo, es compartir con el lector mi ferviente convicción de que las aportaciones que nos ha heredado Vigotsky son de suma importancia, y que su categoría de Zona de Desarrollo Próximo ( ZDP) es una herramienta didáctica importante, que no sólo tiene cabida en un ambiente escolarizado, sino que está a la vanguardia de las necesidades imperantes de las instituciones laborales hoy día, que no sólo el niño tiene una zona de desarrollo potencial, sino que la gente adulta, en el contexto de lo laboral, los empleados necesitan que se les ponga atención y se les ofrezca ayuda en ese punto intermedio, en donde, la interacción y la ayuda del otro propiciará nuevos aprendizajes.

Quizá a algunos les parezca descabellado ubicar esta propuesta teórica en el contexto actual de la capacitación, cuando las políticas mundiales dicen otra cosa, sin embargo, en el siguiente capítulo trataré de explicar, proponer y convencer al lector que el pensamiento de Vigotsky y su teoría sociocultural centrada en el ser humano, es de gran actualidad y que la categoría de Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) tiene puntos de encuentro

con el aprendizaje grupal, y que esto a la vez puede trasladarse del aula a la capacitación de personal.

Por ultimo, proponer a los pedagogos de hoy y a los que se están formando, retomar el pensamiento de Vigotsky, ya que fue un hombre que pensó y reflexionó sobre cosas que en su época no tenían cabida, pero que hoy son de gran actualidad.

La siguiente propuesta está sustentada en el pensamiento de mi queridísimo Lev Vigotsky, y en la creencia de que tiene venturosos puntos de encuentro con la teoría de los grupos operativos de Enrique Pichon Rivière, entre otros, que me permitiré citar y compartir con ustedes.

## CAPÍTULO 5

### PROPUESTA PEDAGÓGICA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA T.G. I FRIDAY`S RESTAURANTE

#### 5.1 Presentación

El presente capítulo describe la propuesta pedagógica de un manual operativo diseñado para el mantenimiento<sup>39</sup> del equipo del área de cocina de la cadena Friday`s Restaurant, así como el método a seguir en su realización e implementación por parte del departamento de recursos humanos.

#### 5.2 Antecedentes

Esta propuesta pedagógica surge de la necesidad de capacitar a los colaboradores del área de mantenimiento en el uso, prevención y mantenimiento del equipo de cocina, así como de la necesidad de la cadena por estandarizar los lineamientos de servicio y mantenimiento de cada uno de los equipos de cocina de sus siete tiendas del Distrito Federal. Una de las problemáticas que tiene Friday`s es que sólo tiene una persona de mantenimiento por tienda, y ésta atiende todas las necesidades de las distintas áreas; aunado a esto el personal no tiene las habilidades necesarias para su buen desempeño.

Considerando que una de las maneras de poner remedio a la insuficiencia de los estándares de desempeño individual o grupal por falta de conocimiento o habilidades, es la institución de manuales, con el objetivo de dar a conocer lineamientos operativos que remedien, prevean y estandaricen situaciones que se presenten en la realidad de su contexto laboral.

Friday`s restaurante consideró la necesidad de instituir un manual operativo dirigido específicamente para la área de cocina.

---

<sup>39</sup> El **mantenimiento** comprende todas aquellas actividades de una organización que están dirigidas a conservar el equipo, las instalaciones de una organización en óptimas condiciones de uso. El mantenimiento tiene como objetivo trabajar en acciones preventivas y correctivas.

### 5.3 Objetivo del manual

El objetivo de este manual es estandarizar el proceso de mantenimiento del equipo de cocina en cada una de las tiendas de esta cadena de restaurantes. Así como brindar a los encargados de dicha área las herramientas cognitivas, intelectuales y físicas para el buen desempeño de su trabajo.

### 5.4 Alcance

El Manual de procedimientos para el mantenimiento del área de cocina de T.G.I Friday's Restaurant, tiene como propósito estandarizar este procedimiento en todas las sucursales para así asegurar la **calidad** del servicio, **capacitar** al personal proporcionándoles los conocimientos necesarios que les serán útiles y pertinentes, sin importar en cual tienda T.G.I Friday's Restaurant se desempeñen, **incrementar** el tiempo de vida de los equipos de cocina y **optimizar** el funcionamiento de éstos, **reducir** considerablemente a un mediano y largo plazo los costos de mantenimiento, reducir los tiempos muertos a causa de una falla o deficiencia del equipo, esto en detrimento económico para la empresa, evitar la proliferación de plagas: cucarachas, hormigas y roedores, y el mayor alcance será **concientizar** a los colaboradores de esta área específica en la importancia de la limpieza y buen uso del equipo; ya que esto en un mediano y largo plazo redundará en la disminución de accidentes en el área de trabajo.

### 5.5 Metodología

El proceso metodológico que seguí respondió al siguiente esquema:

- 1.- Conocer la historia misión, visión de la empresa
- 2.- Conocer el departamento de mantenimiento: personal y equipo.
- 3.- Conocer lo lineamientos a seguir para la elaboración de un manual operativo
- 4.- Hacer un examen diagnóstico a los responsables del área de mantenimiento de cada una de las tiendas.
- 5.- La realización e instrumentalización del manual operativo del área de cocina: se presentan los procedimientos generales para cada uno de los

equipos del área de cocina, así como también se incorporó un anexo de normas de seguridad que todo empleado que trabaje en esta área tiene que seguir, para beneficio de su empresa y del mismo.

### **5.5.1 Historia de Friday`s restaurante**

Los inicios de los restaurantes T.G.I Friday`s se remontan al año de 1965, cuando el Sr. Allan Stillman se propone iniciar un negocio que sea el punto de reunión de jóvenes profesionistas, que además de ser un lugar de socialización, sus invitados pudieran disfrutar de excelente comida y bebidas. Es así como en marzo de 1965 se abre el primer establecimiento de T.G.I Friday`s restaurante en el lado este de Manhattan, en la ciudad de Nueva York en la calle 63.

Un lugar distinguido por sus típicos toldos blancos y rojos, así como sus lámparas estilo Tiffany que hasta hoy día se siguen conservando como un estilo distintivo del establecimiento. En muy poco tiempo se convirtió en un lugar de gran popularidad y punto de reunión de adultos solteros. Un comentario curioso sobre la apertura de este establecimiento lo hicieron el **Newsweek** y el **Saturday Evening Post** que denominaron la apertura como: **“el amanecer de la era de los solteros”**.

Con el tiempo y debido a su popularidad y éxito en 1975, el consorcio Carlson. Inc., ubicados en la ciudad Minneápolis, adquirieron Friday`s convirtiéndose en una franquicia de gran tradición que no sólo se esparció por todo Estados Unidos, -el punto de partida fueron 12 restaurantes en nueve estados de la Unión Americana sino que hoy se pueden contar más de 500 restaurantes T.G.I Friday`s ubicados en 100 ciudades importantes en más de 48 países del mundo.

### **5.5.2 Visión**

Hoy día no sólo los toldos blancos y rojos, sus lámparas estilo Tiffany son un punto distintivo del establecimiento, también lo es su particular visión que tienen de si mismos: **"Ser la compañía de restaurantes más respetada del planeta"**.

### **5.5.3 Misión**

#### **"Ser líderes en nuestra categoría en los cinco pilares estratégicos"**

Su misión es un particular punto de partida por que nos ubican en los objetivos primordiales que el corporativo de esta exitosa empresa busca conseguir en su quehacer cotidiano para lograr ser la compañía más respetada del planeta, estos son cinco pilares estratégicos:

- 1.- Incrementar ventas y Guest Counts
- 2.- Mejorar márgenes
- 3.- Mejorar la percepción y experiencia del huésped
- 4.-Renovar crecimiento de nuevas tiendas
- 5.- Excelente lugar, excelentes personas, excelente trabajo

### **5.5.4 Credo**

T.G.I Friday`s restaurante se identifica por ser una empresa de marca exclusiva, que tiene como negocio crear huéspedes y un gran lugar de trabajo. Teniendo en gran consideración no sólo a los huéspedes que prefieren sus servicios, sino también a sus empleados y familias, a los proveedores, a la comunidad y vecinos, así como a los inversionistas y dueños. En esta filosofía están implicados valores tan importantes como el respeto, la preocupación, la justicia, el entendimiento en la relación con sus colaboradores.

#### **Respeto**

Implica en principio reconocer y respetar a los colaboradores como el recurso más dinámico y una parte importante de la organización, así como escuchar, ser amable, tenerlos en alta estima, proporcionarles capacitación personalizada y proporcionarles reconocimiento en público.

#### **Preocupación**

Aspecto muy importante porque conlleva reconocer que los colaboradores de T .G. I Friday`s Restaurante tienen un conjunto de prioridades, ya sean laborales, familiares y de salud. Una de las preocupaciones de esta empresa es equilibrar cada una de estas prioridades en la dinámica laboral. Y sólo se puede lograr esto mediante

escuchar, reconocer y preocuparse por el bienestar de cada uno de los colaboradores y motivarlos para crecer en esta empresa.

### **Justicia**

La justicia conlleva tratar a los colaboradores desde su muy particular forma de ser, ser razonables, de mente abierta, justos para ganar su confianza. Es decir, equilibrar lo que es con lo que debe ser.

### **Entendimiento**

El entendimiento y la comunicación como parte medular de cualquier empresa, se sustenta en la importancia de reconocer a los colaboradores como el recurso más dinámico e importante, buscando una convergencia entre los intereses de la empresa y los del colaborador, es decir, un entendimiento basado en apoyo, sinceridad, paciencia y ver la realidad desde los ojos de otros.

## **5.6 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE T.G. I FRIDAY'S RESTAURANTE**

### **Director General**

La función principal del Director General es aplicar el plan estratégico de marketing y las iniciativas de nuevos alimentos; promoción de bebidas y productos; programas y servicios. Optimizar la cartera de productos existentes y su ejecución impecable. Garantizar que los nuevos productos e iniciativas sean llevados al mercado a la perfección, con base en una planificación estratégica, capacidad de análisis, dominio de los sistemas de información y su talento en gestión para ejecutar todas las iniciativas planificadas.

De acuerdo con esto tiene como propósito a lo largo de su gestión planificar el proceso y desarrollo del menú, desde su concepción a través de las pruebas y puesta en práctica en conformidad con los plazos establecidos. Que los objetivos y plazos de cumplan para el desarrollo y ejecución de todas las implementaciones del menú, promociones y pruebas de producto.

Propicia comunicación precisa oportuna con todos los interesados en el proceso de desarrollo del producto.

Precisión en el análisis y en el presupuesto de materiales. Elaborar e integrar tecnología relevante, herramientas que propicien la organización general de T.G.I Friday`s restaurante. Propiciar el crecimiento del personal que opera en la cadena.

- **Áreas de responsabilidad:**
  - Crear, gestionar y ejecutar los planes estratégicos; los plazos relacionados con el desarrollo de productos y la ejecución de las implementaciones del menú nacional; ensayos de productos, las operaciones de pruebas y promociones en todas las áreas funcionales, incluyendo marketing, de investigación y desarrollo culinario, formación.
  - Asegurarse de que se cumplan todos los plazos.
  - Incorporar los principios de seguridad alimentaria en toda de materia prima.
  - La imagen digital / fotografía de alimentos.
  - Crear y distribuir las normas y materiales de apoyo.
  - Controlar y administrar el cumplimiento de las especificaciones de las recetas.
  - Desarrollar y utilizar herramientas basadas en la tecnología para mejorar la calidad, precisión de los materiales de apoyo.
  - Determinación de costos de los alimentos y la estrategia de fijación de precios recomendados para todos los nuevos artículos del menú.
  - Establecer todas las proyecciones de ventas y los requisitos de previsión de utilización de nuevos elementos del menú. Comunica los compromisos de inventario.
  - Analizar datos sobre cambios en el sistema y recomendar revisiones de productos
  - Identificar y aplicar estrategias para generar la eficacia de costo y transporte de los materiales.
  - Identificar y evaluar las recetas.

- Crear y gestionar el plan táctico de todas las culinarias con las implementaciones de menú nacional.
- Dirigir y producir todos los vídeos de formación culinaria y de alimentos.
  - Asegurar las funciones y responsabilidades, objetivos individuales y medidas específicas establecidas para los miembros operativos.
  - Elaborar informes directos para ofrecer mayor valor a la organización a través de entrenamiento, asesoramiento, formación, etc.
  - Desarrollar y mantener relaciones positivas y productivas con todos los clientes / grupos asociados.

### **Contador corporativo: contadores, auxiliares**

La función básica del contador es capturar y analizar los registros correctos y oportunos de todas las operaciones del restaurante, elabora los estados financieros periódicos y da cumplimiento oportuno a todas las obligaciones fiscales como retenedor y causante a que está obligado el restaurante.

#### **Sus responsabilidades específicas son:**

- Revisar y capturar pólizas (ingresos, egresos, diario).
- Contabiliza las compras semanales.
- Elabora costos semanales y mensuales.
- Elabora pólizas fijas de cierre mensual.
- Revisa documentación que tiene como soporte, los cheques antes de firmarse.
- Firma de cheques de proveedores.
- Elabora declaraciones de impuestos mensuales y anuales.
- Elabora conciliaciones bancarias mensualmente.
- Efectúa cálculos y controles de depreciaciones y amortizaciones
- Lleva el control las adiciones del activo fijo.

- Lleva el control de los gastos anticipados.
- Elabora integraciones de proveedores y acreedores mensuales.
- Elabora cédulas de información para presupuestos de preferencia que sean mensualmente.
- Asegura la conservación, orden y custodia de la información contable y documentos legales del restaurante.
- Revisa y controla el levantamiento de inventarios físicos.
- Revisa y depura las cuentas de resultados y balance.
- Imprime archivo de nómina para que sea firmada por el gerente general

### **Gerente de recursos humanos**

La función de este es facilitar las estrategias de planificación y orientación para la ejecución de todos los programas, sistemas y procesos del departamento de recursos humanos en beneficio de la cadena T.G.I Friday`s restaurante; así como de las relaciones laborales con los empleados. Asegurar que todas las políticas de recursos humanos y programas estén en consonancia con la misión de la empresa.

Tiene como objetivos durante su gestión administrar el presupuesto del departamento, así como verificar que los recursos humanos estén en continuo desarrollo.

Orientará al empleado a resolver problemas laborales, y se asegurará que los empleados tengan un proceso de aprendizaje permanente.

Se asegurará que las políticas de recursos humanos se comuniquen efectivamente. Que el equipo ejecutivo este satisfecho del departamento en todas las áreas de de recursos humanos.

Se asegura que se cumplan las leyes laborales de los empleados, así como sus salarios. Propiciara un entorno de inclusión.

Crearé una infraestructura de Recursos Humanos y ofrecer orientación en: relaciones laborales, capacitación y desarrollo, reclutamiento, entrevistas,

selección, así como información sobre los recursos que cuenta cada departamento.

Trabjará para crear la infraestructura operativa, así como las estrategias de gestión de recursos humanos y de personal.

**Áreas de responsabilidad:**

- Administrar el presupuesto del departamento.
- Dirigir, desarrollar y garantizar la equitativa selección y capacitación de los recursos humanos.
- Trabaja en conjunto con capacitación para que los programas de capacitación sean eficaces y equitativos para todos los empleados, en beneficio del desarrollo de estos.

**Gerente de mercadotecnia**

Su función básica es desarrollar, manejar y supervisar toda la publicidad, así como los servicios de mercado con lo cual contribuye al óptimo crecimiento y expansión de la marca T.G .I Friday`s restaurant.

Los objetivos que procurará cumplir durante su gestión será trabajar en conjunto con las agencias de publicidad. trabajar con el equipo de la marca T.G.I Friday`s restaurante, así mismo, con los vendedores e impresores de la marca, de manera paralela.

Satisfacer con materiales de publicidad a todos los equipos de trabajo, es decir, a todas las unidades.

Hacer un presupuesto anual del departamento. Revisar que todos los vehículos medios de publicidad sean utilizados efectivamente; también que las relaciones con las agencias sean llevadas con cordialidad.

**Sus áreas de responsabilidad son:**

- Asegurar la ejecución de los medios de venta programados.
- Mantener el presupuesto anual previsto.
- Manejar y proveer los puntos de venta en el mercado.

- Ejecutar y supervisar el desarrollo creativo de la televisión nacional, radio, impresos, y puntos de venta paralelos.
- Trabaja con el director ejecutivo de marketing en el manejo del presupuesto anual de publicidad de la marca.

### **Director de operaciones**

Su función principal es dar apoyo a las operaciones de todos los Friday`s restaurante a nivel internacional, es decir, a las franquicias internacionales y a los miembros asociados.

Los objetivos que deberá cumplir durante su gestión serán asegurar y calcular las tendencias de los huéspedes y calcular las salidas de ventas. Dar unidad y analizar los resultados. Desarrollo de nuevas unidades.

#### **Sus responsabilidades son:**

- Medir la calidad operativa de las unidades para completar las revisiones básicas anuales.
- Comunica eficazmente a los dueños de las franquicias con respecto al estado de operación y las necesidades del restaurant.
- Trabaja con los gerentes de las unidades para implementar un plan de mejoramiento, presenta y delega responsabilidades.
- Se asegura personalmente que el equipo de trabajo se conserve; es decir, participa en las entrevistas y selección de los candidatos a gerentes.
- Trabaja con las franquicias para asegurarse que los gerentes sean apropiadamente capacitados.
- Se asegura que los gerentes se desarrollen apropiadamente para que en un futuro sean promovidos.
- Provee el soporte para las pre-aperturas, esto incluye desarrollar menús apropiados para el poder adquisitivo de la región, a si como la capacitación de los gerentes.

- Coordina los departamentos corporativos para asegurar las unidades que abrirán próximamente.
- Establece un buen entendimiento de las costumbres locales, de los requisitos legales que debe cumplir Friday`s para operar en esa localidad sin comprometer los estándares operativos de la empresa.
- Trabaja y se asegura que cada una de las franquicias se prepare para las revisiones anuales básicas.

### **Gerente general:**

Su responsabilidad es el manejo específico de todos los departamentos dentro del restaurante incluyendo la selección, desarrollo y presentación de los empleados del restaurante.

El objetivo que debe cumplir a lo largo de su gestión es optimizar e incrementar las utilidades y las ventas. Manejar los cambios para asegurar la satisfacción de los visitantes. Manejar todos los estándares de calidad para asegurar toda la calidad en el servicio.

### **Sus responsabilidades son:**

- Manejar todas las áreas de operación de los diferentes departamentos dentro de la unidad incluyendo la publicidad, los recursos humanos, aprovechando las ventas para asegurar el crecimiento de los estándares de Friday`s restaurant, así como también la calidad en el servicio.
- Proveer dirección a los empelados con respecto a la operación y los procedimientos de salida.
- Comprueba las entradas y la salida de los **bartenders**<sup>40</sup> asegurando que todos los tickets sean contados, así como también los vouchers.
- Se asegura que todo el departamento es apropiadamente manejado por los empleados todo el tiempo. Se asegura que los procesos de selección sean de valor, interviene en el horario de los empelados de cada uno de los departamentos. Maneja el inventario de cada uno de los

---

<sup>40</sup> Un bar-tender es la persona encargada de la barra de bebidas de un restaurante.

departamentos cuando es requerido. Conduce, orienta y asegura el desarrollo progresivo del equipo de trabajo. Conduce y presenta la revisión semestral con todos los departamentos. Implementa los planes de horario para el equipo de trabajo.

- Se asegura que los procesos sean seguidos apropiadamente en el manejo del dinero. Se asegura que los balances de dinero sean hechos diariamente. Distribuye la caja chica.

### **Gerente de cocina**

Es el responsable de la optimización de los beneficios mediante el control de los alimentos, la producción, mano de obra y aumentar las ventas a través de la calidad de los alimentos, la rapidez del servicio, y preparación de alimentos de acuerdo a las especificaciones. Supervisa la ejecución y supervisa todas las operaciones de cocina, garantiza que las normas de calidad y de servicio se cumplan. Propicia el crecimiento de los empleados a través de la retroalimentación y el seguimiento. Administra los turnos regulares para garantizar la satisfacción del huésped.

### **Responsabilidades específicas:**

- En la ausencia del gerente general se hace responsable de la tienda.
- Administra los horarios de los empleados del área de cocina, así como su rotación en las diferentes áreas. Es responsable de que las normas de calidad se lleven a cabo, de la calidad de la producción y de la limpieza de su departamento.
- Lleva el control del almacén si como de los pedidos y la recepción de los productos.
- Es responsable de que haya un ambiente de seguridad, es decir, es el responsable de que se lleve el mantenimiento adecuado a los equipos. Reporta con prontitud los equipos que necesitan reparación y los accidentes de trabajo.

- Asegura la calidad de los alimentos mediante mantener altos niveles de limpieza, organización, conservación y el saneamiento de los productos alimenticios. Aprueba o rechaza facturas relativas a los productos alimenticios. Realiza comprobaciones de la línea en todo el turno.
- Prepara la producción de alimentos a diario.
- Capacita a los empleados para la implementación de un nuevo menú.
- Asegura el cumplimiento de la receta de acuerdo con los estándares establecidos.
- En el proceso de selección de personal realiza entrevistas, así se garantiza que los empleados cumplan con los estándares de contratación de T.G.I Friday`s restaurant necesarios en la área de cocina.
- Administra y los horarios del departamento según sea necesario.
- Realiza cada seis meses exámenes para evaluar el rendimiento del personal a su cargo.
- Realiza periódicamente seminarios, así como demostraciones de cómo se preparan las recetas estándares
- Da a los empleados dirección en las cuestiones operativas y en los procedimientos ya estandarizados.

### **Gerente de piso**

Supervisa todas las operaciones de la **parte de enfrente**<sup>41</sup> del restaurante, es decir, hace un seguimiento constante del desempeño de los empleados del restaurante, esto para coadyuvar y optimizar los beneficios y las ventas del restaurante.

### **Sus áreas de responsabilidad:**

---

<sup>41</sup> Con la parte de enfrente se hace referencia a la área de comedor o de venta al público

Toma todas las responsabilidades del turno en caso de la ausencia del gerente general o el gerente de cocina.

Hace el cotejo del costo de una bebida a la venta y su costo real y toma las medidas adecuadas para corregir discrepancias.

Supervisa la rotación del personal en el área de comedor y se asegura que haya el mínimo de horas extraordinarias

Se asegura que los pronósticos de ventas reflejen la productividad deseada.

Supervisa todas las operaciones de la parte de enfrente del restaurante, como, el embellecimiento, dotación de personal y reparación y mantenimiento de los equipos de esa área.

Se asegura que se apliquen las normas ya establecidas y crea una lista de unidad para revisión. Garantiza la ejecución coherente de los objetivos de venta y de servicio.

Hace evaluaciones oportunas. Realiza un control de venta así como de costos. Ayuda a la promoción y comercialización de un producto nuevo.

Administra los cambios, esto incluye toma de decisiones diarias, da apoyo al personal, tiene interacción con los huéspedes.

Proporciona a los empleados votos positivos o negativos de acuerdo a su desempeño.

Asegura que los procedimientos de seguridad sean adecuados en lo concerniente al desempeño de los empleados, clientes y activos de la empresa, esto incluye el administrar correctamente el abastecimiento del licor y el congelador.

Asegura un medio ambiente de trabajo seguro, libre de accidentes y lesiones. Informa con prontitud y hace un reporte inmediato en caso de que un huésped o empleado se lesione o que un equipo tenga que ser reparado inmediatamente para evitar riesgos.

Da dirección a los empleados en cuestiones operativas y de procedimientos.

Realiza todas sus funciones y responsabilidades de manera oportuna y eficazmente, en conformidad con las políticas de la empresa establecidos para alcanzar los objetivos establecidos.

Mantiene una relación de trabajo favorable, con todos los empleados de la empresa, para fomentar y promover un clima de trabajo cooperativo y armonioso que propicie la motivación de los empleados en beneficio de una máxima productividad y eficiencia.

### **Encargado de mantenimiento**

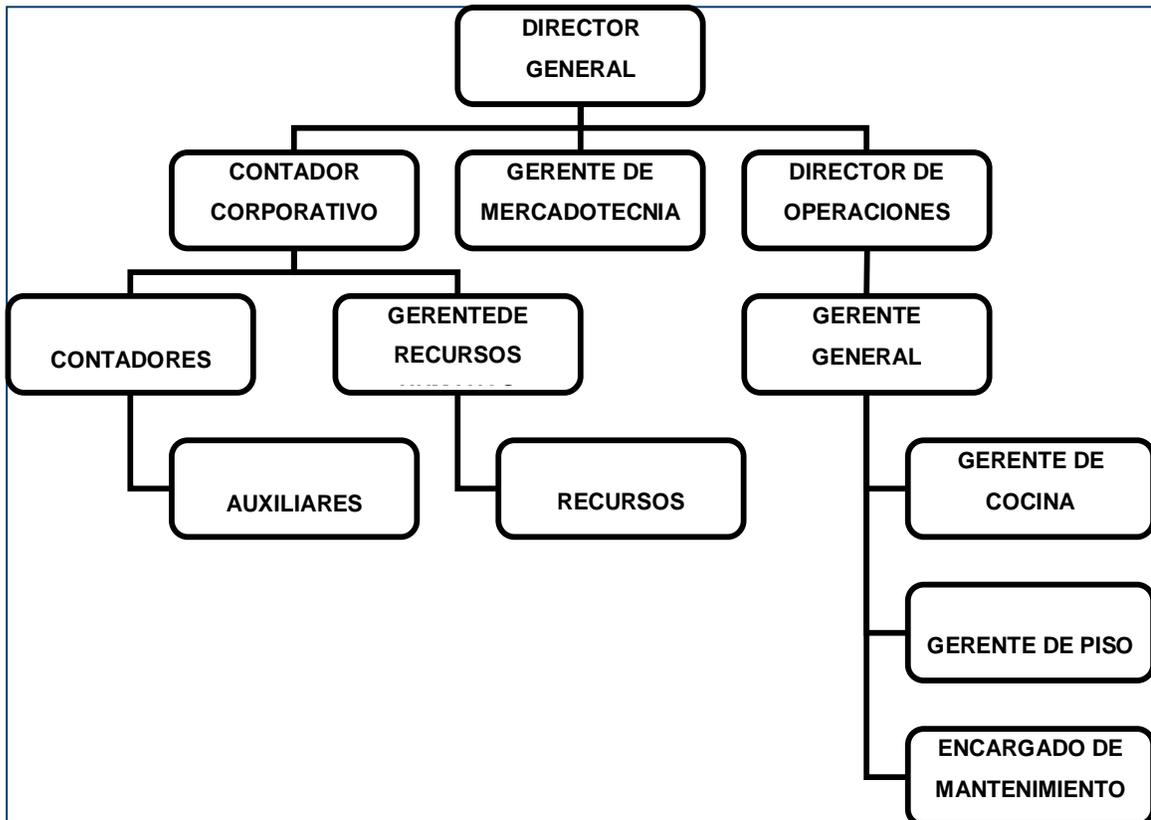
Tiene como prioridad asegurar que todo el equipo se conserve de manera operable y con el debido grado de eficiencia y eficacia, es decir, mantener la disponibilidad planeada al menor costo dentro de las recomendaciones de garantía y uso de los fabricantes de los equipos e instalaciones y las normas.

Su primera prioridad es prevenir fallas y, de este modo reducir los riesgos de paradas imprevistas. Su tarea empieza desde que el equipo es comprado y montado.

### **Sus responsabilidades específicas son:**

- Desarrollar acciones preventivas y reparativas
- La organización de un plan maestro de mantenimiento (PMM), organizar un conjunto de acciones que anticipen el deterioro de equipos o herramientas.
- Identificar todas las tareas preventivas que se puedan realizar, organizados por meses.
- Ejecutar acciones reparativas, arreglar todo lo roto o deteriorado.
- Identificar la prioridad de estas acciones reparativas según: 1) corran riesgo de vida los clientes o compañeros de trabajo, 2) haya inseguridad de los bienes de la empresa, 3) peligre la operatividad comercial, 4) peligre el confort del cliente y el empleado, 5) peligre la estética requerida.
- Atender operaciones especiales, como la apertura de una sucursal o modificación de mobiliario. Confeccionar una agenda para jerarquizar prioridades.

## ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO GENERAL



Información proporcionada por la Licenciada Karla I. Rincón. Directora de Operaciones de T.G.I Friday's Restaurante.

### 5.7 Equipo de cocina

Un aspecto importante de esta propuesta fue conocer el equipo<sup>42</sup> que se utiliza en el área de cocina, para poder saber cuántos procedimientos se realizan en esta área específicamente.

Hay que aclarar que el área de cocina se divide de la siguiente manera según el uso de los equipos:

En una área de preparación que lo componen el horno de convección y las estufas.

En una área de extracción que la componen todas las campanas que purifican el aire y atrapan el cochambre expedido por las estufas.

<sup>42</sup> Un equipo lo constituye todo o parte de una máquina o instalación que por sus características, tiene datos, historial y programas de reparación propios.

Una área de refrigeración que la componen las cámaras de congelación, las cámaras de conservación, las mesas frías y los refrigeradores.

El área de lavado que la componen todas las máquinas lava loza.

**Con el conocimiento de esta información se procedió a realizar la guía de procedimientos para cada uno de los equipos:**

1. Procedimiento para la realización del calendario general o anual.
2. Procedimiento para el mantenimiento de la mesa fría o cajoneras.
3. Guía de limpieza y embellecimiento de los equipos de mesa fría o cajoneras par.
4. Procedimiento para el mantenimiento del extractor de aire de las campanas.
5. Procedimiento para el mantenimiento del refrigerador de dos puertas.
6. Procedimiento para el mantenimiento de equipo del congelador de helados.
7. Procedimiento para el mantenimiento de equipo de la cámara de conservación.
8. Procedimiento para el mantenimiento de equipo de la cámara de congelación.
9. Procedimiento para el mantenimiento del equipo de la máquina de hielo.
10. Procedimiento para el mantenimiento de las parrillas.
11. Procedimiento para el mantenimiento de la estufa.
12. Procedimiento para el mantenimiento del área de convección.
13. Procedimiento para el mantenimiento de la ULA (UNIDAD DE LAVADO DE AIRE).

## 5.8 Criterios para la elaboración de un manual de mantenimiento<sup>43</sup>

Sin importar el tamaño de una empresa, es una organización cuyo objetivo principal es prestar un servicio, se puede decir que el fin último de toda organización empresarial es garantizar la satisfacción del consumidor, así como de funcionar de manera eficiente, para que esto pueda ser posible, es necesario implementar un conjunto de lineamientos y procedimientos de trabajo, para establecer las jerarquías de mando y definir las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización.

Para que una organización pueda conducirse de manera eficiente y exitosa requiere que todo integrante independientemente de su jerarquía a) conozca y entienda la políticas y procedimientos de la organización, b) actúen eficientemente de acuerdo a esas políticas y sean participantes activos en la actualización de los cambios que se producen afuera y dentro de la empresa.

Es de este modo que toda empresa que se presume estar actualizada debe contar con manuales de gestión.

### **Definición de un manual**

Un **manual de mantenimiento** es un documento que refleja la filosofía, política, organización, procedimientos de trabajo y de control de una área específica de la empresa, este manual debe describir todos los lineamientos y procedimientos aplicables al plan de mantenimiento establecido por la empresa. Los manuales de mantenimiento son elaborados y utilizados por las organizaciones para: a) comunicar las políticas de calidad establecidas, b) los procedimientos y las necesidades de la empresa, c) describir e implementar un sistema de mantenimiento eficaz, d) establecer documentalmente los lineamientos y procedimientos, e) capacitar al personal con base en dichos lineamientos y procedimientos.

---

<sup>43</sup> Prado R. Raúl, **Manual de gestión de mantenimiento a la medida**, Edit. Piedra Santa, Guatemala, 1996.

Disponer de un manual es importante porque simplifica la acción y eficiencia de mantenimiento y el estado de cualquier área de la empresa, muestra su grado de competencia a sus clientes, proveedores, autoridades competentes y a sus empleados, así como permitir la formación del personal nuevo, conducirlo a establecer conductas responsables y participativas, establecer cada una de sus funciones en el área en que se desempeñara. Un manual de mantenimiento puede ser:

- Ser un compendio de los procedimientos documentados.
- Una serie de procedimientos documentados para aplicaciones específicas.
- Tener un núcleo común con apéndices apropiados.
- Ser un documento donde se describan actividades basadas en objetivos, horas de uso, y procedimientos para un equipo específico, etc.

Los manuales de gestión -operativos, de mantenimiento, etc.- se deben actualizar periódicamente, tomando en consideración no sólo las necesidades de la empresa sino también de sus colaboradores y por supuesto del consumidor.

Debe tomarse en cuenta que en un manual de mantenimiento se reflejará la misión y visión de la empresa, políticas, objetivos de mantenimiento, procedimientos de trabajo y las acciones correctivas, es por esto que un manual debe ser redactado de forma precisa y afirmativa incluyéndose sólo los procedimientos que se aplican a los procedimientos específicos que se describen en el manual.

Es de vital importancia actualizar los manuales de mantenimiento, eliminar procedimientos desfasados e ir incorporando lineamientos e instrucciones para las nuevas actividades. El manual de mantenimiento debe ser elaborado y actualizado bajo la observación del responsable del sistema de mantenimiento de la empresa y, a su vez, éste debe ser apoyado y aprobado por la dirección corporativa de la empresa.

Una de las grandes prioridades que debe tener una empresa es poseer personal motivado y capacitado para que se puedan cumplir los objetivos de calidad y eficiencia establecidos, es por esto que un manual debe ser considerado un medio de vital importancia para el mejoramiento continuo de la empresa, esto a un mediano y largo plazo la hará más competitiva.

### **Responsable de su elaboración**

Esta tarea debe ser coordinada y supervisada por un grupo de personas expertas y competentes en esta área. La redacción y transcripción deben ser revisadas y corregidas por estos expertos. El establecimiento de los lineamientos y procedimientos deben estar documentado por manuales ya existentes, para acortar el tiempo de su elaboración, si no hay antecedentes se deben incorporar las referencias con las que se realizó este manual, para que el usuario pueda disponer de ellas si es necesario.

### **Exactitud y adecuación**

Se debe asegurar que el esquema del manual sea exacto y completo, que exista coherencia y continuidad en su contenido.

### **Revisión, emisión y control del manual**

Antes de que el manual sea distribuido, debe ser aprobado por la gerencia responsable de su implementación y cada copia del manual deber ser autorizado por esta gerencia.

### **Distribución del manual**

La gerencia debe asegurarse de que todos los empleados de dicha área de trabajo tengan un acceso adecuado al manual, no sólo basta que el usuario lo lea, debe la gerencia asegurarse que haya un curso de capacitación para abordar procedimiento por procedimiento, y aclarar dudas y comentarios al respecto.

### **Incorporación de cambios**

Se debe diseñar un plan de trabajo periódico, donde la tarea sea actualizar, revisar, controlar e incorporar cambios en el manual. Hay que considerar

que toda actualización e incorporación de cambios debe pasar por el mismo proceso de revisión y aprobación utilizado para el manual básico. Se debe asegurar que todo usuario del manual conozca los cambios y actualizaciones del manual.

### **Contenido de un manual**

Hay que considerar que este esquema puede ser cambiado de acuerdo a las expectativas y necesidades de la empresa, departamento a utilizar y al tipo de usuario que va dirigido, a saber:

- ❖ Título, el alcance y el campo de aplicación.
- ❖ La tabla de contenido.
- ❖ Las páginas introductorias acerca de la organización del manual.
- ❖ Los lineamientos y los objetivos del manual.
- ❖ Descripción de la estructura de la organización, las responsabilidades y autoridades del departamento al que está enfocado el manual.
- ❖ Descripción de lineamientos y procedimientos de los equipos del área correspondiente.
- ❖ Definiciones si es necesario.
- ❖ Guía del manual si es necesario.
- ❖ Apéndice si es necesario.

### **Título, alcance y campo de aplicación**

El título y alcance del manual deben definir el departamento en donde se aplicará el manual. En este apartado se deben definir los objetivos y propósitos a alcanzar por el departamento y los estipulados por la organización. También es importante describir con exactitud en que aspectos y situaciones no aplica él.

## **Tabla de contenido**

Este apartado se refiere al conjunto de títulos de las secciones incluidas y como se les puede localizar: la presentación de la numeración de secciones, sub-secciones, diagramas, tablas, etc., debe ser clara y lógica.

## **Introducción**

La introducción debe suministrar información general acerca de la organización y del manual. La información general de la organización deber ser su nombre, su sitio, ubicación, línea de negocio, una breve reseña de los antecedentes de la organización, historia, etc.

La información referente al manual debe incluir fecha de edición actual, una descripción de cómo se revisa y se mantiene actualizado el manual, una breve descripción de los procedimientos utilizados para identificar el estado y para controlar la distribución del manual y también debe incluir el nombre del quien lo realizó y de las personas quienes lo aprobaron.

## **Lineamientos y objetivos del manual**

En este apartado se deben enunciar los lineamientos y lo objetivos del departamento al cual está enfocado el manual.

En esta sección se debe explicitar de forma clara y concisa como los empleados lograrán alcanzar dichos objetivos.

## **La organización, sus autoridades y tareas**

En esta sección se hace una descripción de la estructura de la organización de los altos niveles hasta el nivel más bajo, se debe incluir un organigrama donde se indique la responsabilidad, la autoridad y las estructura de las interrelaciones, y se debe poner un particular énfasis en el departamento al cual estará enfocado el manual.

## **Elementos del departamento de mantenimiento**

En el resto del manual se debe describir todos los elementos que componen el departamento al cual va dirigido el manual, se deben incluir los lineamientos y los procedimientos para cada área o equipo específico. El

manual debe reflejar los métodos y los medios propios de la organización, así como satisfacer los requisitos formulados por las normas de calidad establecidas. En esta parte del manual se hace una descripción detallada del personal que conforma dicho departamento, sus funciones y jerarquías, así como cada una de las actividades y procesos que lograrán la disponibilidad eficiente de los equipos de la empresa para cada uno de los departamentos, así también, se hará una descripción detallada de los insumos que logran el buen mantenimiento de los equipos.

Estos insumos hacen referencia a la energía eléctrica, calórica bajo sus distintas formas (vapor, agua caliente, tibia), agua potable, aire comprimido, refrigeración, vacío, etc., en las cantidades y calidades solicitadas por la actividad de la empresa, así como también, la colecta, tratamiento y disposición de los residuos sólidos, líquidos y gaseosos que se generan en la empresa.

Si el área de mantenimiento también se encarga de tareas tales como limpieza, higiene y sanitización del inmueble, también se debe contemplar esto, es decir, toda actividad que esté bajo su responsabilidad.

Se debe establecer dentro de este apartado detalladamente quien supervisará y controlará que los lineamientos y procedimientos se lleven a cabo:

- 1) Determinar la responsabilidad, autoridad y el rol de cada persona involucrada en el área de mantenimiento;
- 2) Establecer las relaciones verticales y horizontales entre el personal y los diferentes departamentos.

### **Definiciones**

Dicha sección debe contener las definiciones de los términos y conceptos que se utilicen dentro del manual. Estas definiciones deben dar una visión amplia y completa del contenido del manual.

## **Guía para el manual**

Debe proporcionar al usuario una descripción de la organización del manual y un breve resumen de cada una de sus secciones; mediante esta sección el usuario del manual identificará algún tema de su interés con facilidad.

## **Apéndice**

Se debe incluir un apéndice que contenga información de apoyo al manual. En este apartado se pueden colocar el conjunto de formatos u hojas de requerimiento que se utilizarán en los procedimientos.

### **5.9 Diagnóstico de necesidades**

Este momento consistió en realizar un examen diagnóstico a los siete encargados del área de mantenimiento, para así conocer cuánto sabían del funcionamiento de los equipos del área de cocina, así como de los conocimientos generales que debe cubrir su perfil específicamente en esta área en particular.

El examen consistió en veintidós preguntas que se distribuyeron de la siguiente manera: ocho preguntas abiertas que consideraban conceptos básicos electrónica y de aire acondicionado y refrigeración respectivamente, ocho más que presentaban casos específicos que resolver, y seis que implicaban conversiones necesarias para calcular temperaturas y voltajes respectivamente.

Este diagnóstico demostró que solo un 30% de los empleados tenía los conocimientos necesarios para atender las necesidades que surgen en esta área específicamente y nos indicó cuáles serían las áreas de oportunidad en las que tendríamos que ocuparnos en la realización de los lineamientos del manual de procedimientos.

### **5.10 Realización del manual operativo**

Siguiendo los criterios recomendados para la realización de un manual operativo, en un principio se tuvo que enunciar y establecer un compendio de lineamientos -que se presentan a continuación- operativos para el área de

cocina, éste con el fin de dar a conocer y establecer las responsabilidades de cada uno de los miembros de esta área.

#### **5.10.1 Lineamientos operativos para el área de cocina**

- El Gerente de Cocina de T.G.Y. FRIDAY`S publicará el calendario y rol de actividades, donde se indicará el nombre de la persona a cargo del mantenimiento, así como el equipo asignado a darle servicio.
- El personal de mantenimiento deberá apegarse al cumplimiento de las actividades asignadas a través del calendario publicado por el Gerente de Cocina, cualquier duda o inquietud deberá expresarse de inmediato en forma personal a su jefe inmediato.
- El personal de mantenimiento es responsable de entregar el equipo limpio y funcionando al operador y notificar al Gerente de Cocina el estatus del equipo.
- Toda vez que se requiera cambiar una pieza en el equipo de cocina, el personal de mantenimiento en turno deberá solicitar la cotización correspondiente y presentarla al Gerente General.
- El Gerente General es la única persona con la facultad de autorizar la compra de piezas para sustitución y reparación del equipo de cocina.
- Los operadores que detecten una falla en el equipo de cocina, deberán reportarlo inmediatamente con su Gerente y éste a su vez girar instrucciones precisas al personal de mantenimiento en turno.
- El personal que opera el equipo deberá realizar la limpieza del equipo de cocina al término de su turno.

- Una vez que el operador del equipo haya concluido con la limpieza del mismo deberá notificar al Gerente de Cocina para que éste supervise el proceso y así se garantice el buen funcionamiento del equipo en cuestión.

### **5.11 Guías de procedimientos operativos para cada uno de los equipos**

Para cada equipo se realizó un guía de procedimientos tomando en cuenta su historial y programas de reparación propios. Como en la cadena no había un antecedente -un manual de este tipo- que pudiera servir de guía, hubo la necesidad de realizar y establecer los lineamientos operativos y de mantenimiento de dicha área, así como de normas de seguridad. (Todo esto se podrá consultar en los anexos).

Con el conocimiento de esta información se procedió a realizar la guía de procedimientos<sup>44</sup> para cada uno de los equipos:

1. Procedimiento para la realización del calendario general o anual.
2. Procedimiento para el mantenimiento de la mesa fría o cajoneras.
3. Guía de limpieza y embellecimiento de los equipos de mesa fría o cajoneras par.
4. Procedimiento para el mantenimiento del extractor de aire de las campanas.
5. Procedimiento para el mantenimiento del refrigerador de dos puertas.
6. Procedimiento para el mantenimiento de equipo del congelador de helados.
7. Procedimiento para el mantenimiento de equipo de la cámara de conservación.
8. Procedimiento para el mantenimiento de equipo de la cámara de congelación.

---

<sup>44</sup> Las guías de procedimientos se anexan en la parte final de este capítulo, así como también los formatos requeridos para la gestión de reparación de cada uno de los equipos.

9. Procedimiento para el mantenimiento del equipo de la máquina de hielo.
10. Procedimiento para el mantenimiento de las parrillas.
11. Procedimiento para el mantenimiento de la estufa.
12. Procedimiento para el mantenimiento del área de convección.
13. Procedimiento para el mantenimiento de la ULA (UNIDAD DE LAVADO DE AIRE).

### **5.12 Implicaciones pedagógicas**

Uno de los momentos más importantes de este trabajo fue poder conciliar pedagógicamente el concepto de zona de desarrollo próximo con la capacitación.

Ciertamente, para los pedagogos que nos ubicamos dentro de la corriente constructivista, esta categoría es una herramienta conceptual que nos ayuda a comprender y reflexionar acerca de las implicaciones de la interacción del ser humano con su medio social y la convergencia con el Otro como condición social del aprendizaje.

La pertinencia pedagógica de esta categoría me permitió hacer una reflexión en cuanto lo provechoso de su utilidad en el área de la capacitación (educación laboral); ya que ésta debe ir más allá de la simple impartición de talleres o cursos o distribución de materiales, en este sentido la noción ZDP puede ayudar a plantear diferentes perspectivas formativas e ir abriendo nuevas líneas teóricas de trabajo.

Una línea de trabajo pertinente a la implementación e instrumentalización de este manual, es la de formar grupos de aprendizaje, ya que propicia la interacción recíproca entre los capacitados y posibilita el aprendizaje entre pares.

Uno de los problemas que pude advertir es que en Friday`s restaurante los empleados realizan su trabajo en solitario, es decir, muy rara vez los

encargados de mantenimiento de las diferentes tiendas interactúan, es más algunos no se conocen.

Una de los tantos beneficios que aporta este manual operativo, es que para implementarlo es necesaria y pertinente la realización de un programa de capacitación, éste puede realizarse de manera individual o grupal, pero una de las recomendaciones pedagógicas -se expondrán más adelante- que se hacen al respecto a Friday's restaurante es que esta capacitación sea de modo grupal, ya que el que los encargados de esta área se conozcan y puedan socializar conocimientos, dudas e inquietudes propiciará en un principio un proceso de aprendizaje mutuo, es aquí donde la categoría de Zona de Desarrollo Próximo es de gran utilidad y pertinencia, ya que los empleados con mayor habilidades pueden ayudar a su compañeros en aquellos aspectos en los que tienen que trabajar con ahínco.

La implementación de este manual como todo cambio hará que los colaboradores tengan ciertas inquietudes al respecto: miedo al cambio, resistencia a éste, etcétera. La técnica de aprendizaje por medio de grupos tiene como finalidad la de resolver estas cuestiones inquietantes que se dan entorno del aprendizaje.

El aprendizaje grupal tiene una riqueza de posibilidades, ya que en la medida que los integrantes del grupo interactúen y se comuniquen, habrá de manera paulatina cambios significativos en los participantes; es decir, el trabajo en grupo es un vasto abanico de posibilidades, para Santoyo<sup>45</sup> "el grupo es una estructura, un todo, una constelación o conjunto específico de elementos constitutivos de un todo". Este autor hace hincapié que lo más importante del trabajo grupal es el valor experiencial, es decir, que a partir de la interacción de los participantes del grupo, se construyen y transforman los esquemas referenciales.

Me parece prioritario en este momento del trabajo poder hacer uso de la definición que Onrubia<sup>46</sup> hace de la enseñanza desde al concepción

---

<sup>45</sup> Santoyo, Rafael, *Apuntes para una didáctica grupal*, Edit. El caballito-SEP, México, 1995.

<sup>46</sup> Onrubia, Javier, *Enseñar: crear zonas de desarrollo próximo en intervenir en las aulas*, en Coll, op. cit. Pág. 101.

constructivista; para este autor la enseñanza es la ayuda ajustada que un docente da a sus alumnos en el proceso de aprendizaje, es decir, es ajustada en la medida que se conecte con los esquemas de conocimiento del alumno y esto desencadene una reestructuración; la enseñanza ajustada debe de tener como característica tomar en consideración los esquemas referenciales del alumno, la creación de retos abordables que sobrepasen el nivel de los esquemas referenciales con ayuda de la utilización de medios e instrumentos de apoyo y soporte y la realización de tareas con ayuda de otros. Hay que recordar que la Zona de desarrollo Próximo (ZDP) es el espacio en cual con la ayuda de otros, un individuo puede trabajar y resolver un problema o realizar una tarea de una manera en que antes de la ayuda habría podido realizar.

Aunque este proceso de **ayuda ajustada** Onrubia lo ubica en el ámbito del aula, las bondades de esto, se pueden extender a el área de la capacitación, Onrubia explica: “que es en la ZDP donde puede producirse la aparición de nuevas maneras de entender y enfrentarse a las tareas y problemas por parte del participante menos competente, gracias a la ayuda y los recursos ofrecidos por sus compañeros menos competentes a lo largo de la interacción.”<sup>47</sup>

Hago hincapié que un manual operativo, de gestión o de calidad no servirá de mucho si sólo se ve como un compendio de lineamientos plasmados en papel, en donde, el usuario de vez en cuando le echa un vistazo, visto de esta manera sólo será un compendio más de información que al empleado le dará flojera leer.

El trabajo en grupo rescata la condición humana de los empleados, implica reconocer que no se aprende en solitario, que se aprende con los otros y con nosotros, es decir, se aprende mejor cuando logramos crear vínculos afectivos, ya sea con nuestros compañeros, ya sea de manera individual o con lo que nos proporciona un grupo de aprendizaje.

---

<sup>47</sup> Onrubia; Ibídem. Pág. 103.

### **5. 13 Recomendaciones pedagógicas**

De acuerdo a lo anteriormente dicho, me permito hacer ciertas recomendaciones pedagógicas a Friday's restaurante en la implementación e instrumentación del manual operativo:

#### **Primera recomendación**

Que la instrumentación del manual debe de ir acompañado de un programa de capacitación adecuado, donde, el objetivo principal sea en *un primer momento* que el empleado conozca, comprenda y maneje adecuadamente la información que en el manual se plasma, en *un segundo momento*, que el empleado a partir de este conocimiento desarrolle habilidades intelectuales, motoras y métodos adecuados para dar solución a la problemáticas que se presentan en su realidad laboral, y no menos importante desarrollar hábitos, actitudes y valores de participación, cooperatividad en la organización.

#### **Segunda recomendación**

Como ya había expuesto anteriormente, una línea de trabajo pertinente y desde mi punto de vista eficaz -para el cumplimiento de los objetivos planteados en la implementación del manual -sería la conformación de un grupo de aprendizaje.

Si recordamos el objetivo específico de este manual es la de estandarizar el proceso de mantenimiento del equipo de cocina en cada una de las tiendas de esta cadena de restaurantes.

Y ahora bien, la tarea de los colaboradores y del capacitador como integrantes de un grupo será conocer y familiarizarse con los lineamientos y procesos operativos del manual.

Esta tarea no es fácil, sería ilusorio pensar que la simple lectura de del manual haría cumplir este hecho, la implementación de estos lineamientos y procedimientos hace necesario que los colaboradores participen expresando sus dudas e inquietudes, así como iniciativas al respecto.

Este trabajo colaborativo -grupal- tiene la intención de ser generador de nuevas ideas que contribuyan a pulir y enriquecer el manual en beneficio de los usuarios y de la propia empresa.

#### **5.14 Técnica de grupos de aprendizaje y la metodología de ésta.**

##### **Grupo de aprendizaje**

En este sentido hago énfasis que un grupo de aprendizaje no es sólo la suma de los integrantes, es un grupo que conforma vínculos, y que éstos a la vez incitan a la cooperación, es decir, es un espacio donde convergen intenciones y responsabilidades compartidas en pos de lograr una *tarea* específica.

Los grupos de aprendizaje que se conforman como un equipo que tiene objetivos comunes, tienen como tarea presentar, comprender y analizar situaciones y obstáculos que ocurren en el proceso de aprendizaje, así mismo la interacción cooperativa entre cada uno los miembros es un aspecto indispensable para el logro de la tarea propuesta.

La técnica del aprendizaje grupal se puede abordar desde diferentes perspectivas teóricas, desde, la dinámica grupal de Kurt Lewin, los grupos de encuentro de Carl Rogers o los grupos operativos de Enrique Pichon Rivière, Armando Bauleo y José Bleger, sería un grave error sólo trabajar con alguna de ellas, cada autor nos aporta conceptos de gran utilidad y pertinencia en el trabajo grupal.

La teoría dinamista nos aporta un conjunto de técnicas para intervenir en el trabajo grupal, ya sea técnicas centradas en el grupo y sus procesos, técnicas centradas en la tarea, Carl Rogers nos aporta su filosofía humanista, es decir, la convicción de que en cada persona hay potencialidades latentes listas para desarrollarse y esto se puede lograr cuando el coordinador de un equipo de trabajo se esfuerza por crear un clima que propicie dicho desarrollo, y Enrique Pichon Rivière hace hincapié en la importancia de la tarea como determinante del grupo que se ha constituido.

Enrique Pichon Rivière con el concepto de grupos operativos, no sólo nos aporta una técnica metodológica, sino que va más allá de eso, en "***El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social***" da cuenta de una estructura

de pensamiento que nos lleva a considerar el proceso grupal como una teoría que nos deja ver que en los grupos hay un lenguaje explícito que con el devenir del trabajo del mismo grupo va conformando un lenguaje implícito, que al analizarlo e interpretarlo lleva a la resolución de los obstáculos epistemológicos y emocionales y a su vez logra la realización de la tarea propuesta. El miedo al cambio y a la pérdida son dos conceptos importantes en la teoría de los grupos operativos.

En el contexto de Friday`s restaurante, estos dos conceptos son muy importantes que los considere el coordinador del equipo de trabajo, ya que éstos desde mi punto de vista son los que pueden hacer que la instrumentalización y la adopción del manual tengan éxito.

Abordar cada una de estos puntos nodales sería el principio de otro trabajo, recomiendo acercarse a estos autores para ampliar el tema.

Sugiero que el coordinador del curso de capacitación preste atención en las cinco dimensiones que caracterizan a un grupo de aprendizaje; para autores como E. Pichon Rivière y Bauleo este es el encuadre o las reglas del juego:

- 1) la interdependencia cooperativa
- 2) la responsabilidad individual y de todo el equipo de trabajo
- 3) la interacción estimuladora
- 4) la gestión interna del equipo
- 5) la evaluación interna del equipo.

**La interdependencia positiva**, se debe entender como el compromiso que establece cada uno de los miembros del equipo por alcanzar la meta a lograr, es decir, el capacitador -coordinador del grupo- debe asegurarse que cada uno de los miembros comprenda que su esfuerzo repercutirá en el trabajo de todos en conjunto, para esto debe desde un principio identificar la meta del equipo del trabajo y enfatizar que el esfuerzo de cada uno compromete el trabajo de todos.

La **responsabilidad individual**, es otro aspecto importantísimo en el que capacitador y los miembros deben trabajar, se debe asegurar que cada uno de

los miembros asuma su responsabilidad y explicar que todos son responsables de hacer el trabajo para alcanzar los objetivos comunes a todos.

**La interacción estimuladora**, es de suma importancia ya que hace referencia a que cada uno de los miembros del equipo promueva este apoyo, así propiciando el rendimiento óptimo de todos los integrantes a través de un conjunto de actitudes que incentivan la motivación personal y del equipo.

Los incentivos, el reconocimiento, el aliento y la división de recursos contribuyen a crear este clima de fraternidad en torno al objetivo común; el capacitador debe estimular las acciones de todos y esto a la vez hará que todos y cada uno de los miembros se estimulen a la vez en la realización de sus tareas. Se debe crear un ambiente de trabajo afectivo y esto sólo se logra cuando se desarrolla una identidad en el equipo.

La **gestión interna del equipo**, es cuando se logra una estrategia de trabajo óptima, en donde se ponen en práctica habilidades interpersonales para el trabajo en equipo, es decir, con gestión interna se debe entender el proceso en el cual todos los miembros del equipo de un modo ordenado y organizado planifican su trabajo a través de planes y rutinas.

La gestión de equipo es un proceso de interacción cooperativa en donde todos los miembros del equipo de trabajo implementan estrategias que contribuyan al cumplimiento de la meta de trabajo.

La evaluación interna es un proceso en el cual todos los miembros de trabajo hacen una reflexión global del desempeño del trabajo grupal, así mismo como del esfuerzo individual de cada uno de los miembros.

La evaluación interna implica analizar y valorar en qué medida se está logrando concretar las metas de aprendizaje que se comparten de manera grupal, cómo ha sido el desempeño cooperativo de todos y cada uno de los miembros, y sirve para hacer correcciones de manera oportuna de todas aquellas cuestiones que impiden el cumplimiento de la meta de trabajo.

Se puede reconocer que se está haciendo una evaluación pertinente cuando los miembros del equipo de trabajo consideraron que se logró alcanzar la meta

propuesta y, cuando todos los miembros del equipo de trabajo valoraron su trabajo como equipo colaborativo.

Que finalmente el trabajo de los grupos, así como el resultado de sus tareas y expectativas, sea un conocimiento que contribuya de manera periódica a la conformación y estructuración del manual, ya que no se debe dejar el manual como un conocimiento acabado, en donde no se tenga en consideración la actividad de los usuarios, muy por el contrario, la retroalimentación de éstos contribuirá a enriquecer el manual para que sea pertinente y eficaz.

Las técnicas grupales quedan a consideración del coordinador que impartirá el curso de capacitación, hacer recomendaciones al respecto darían pie a otro trabajo, que merece espacio propio.

Tengo que hacer énfasis que lo propuesto en este apartado, no se aleja de mi postura constructivista, ni de la teoría de mi querido Lev Vigotsky, ni de su concepto de ZDP, muy por el contrario, me parece que el trabajo grupal es una línea de trabajo que permite rescatar este concepto, ya que el trabajo entre pares conlleva este ayudar y dirigir al otro, implica un acompañamiento genuino, creer en el potencial que tiene el otro y de nosotros mismos para alcanzar nuevas habilidades, destrezas y valores.

Tomaré prestadas las siguientes palabras de Humberto Maturana que expresan con mayor claridad mi sentir:

“El aprender es convivir, es decir, el aprender se da de una manera o de otra en la transformación que tiene lugar la convivencia, y consiste en vivir el mundo que surge con el otro”.<sup>48</sup>

Esta es una de las grandes tareas que tiene la pedagogía en el presente, para asegurar un futuro mejor.

---

<sup>48</sup> Maturana Humberto, *El sentido de lo humano*, Edit. Dolmen, Chile, 1997, Pág. 256.

### **5.15 Valoración crítica de mi desempeño al realizar este trabajo**

Este trabajo conlleva una de las experiencias más arduas de mi vida académica, ya que todo empezó de una manera fortuita, fue un asomarse en el trabajo de otras disciplinas como es la ingeniería industrial, ingeniería en seguridad industrial, la gestión en calidad, etcétera. Este trabajo comenzó como una pequeña asesoría al ingeniero que inició este trabajo, y con el pasar de las semanas se fue convirtiendo en un trabajo enorme que me apasionó, me vi expuesta a la prerrogativa de que mi pensar pedagógico se viera determinado y comprometido por las circunstancias ambientales, políticas e ideológicas de Friday's Restaurante, la propuesta de este manual se vio condicionada por un sin fin de hechos, sin embargo, al final descubrí que tan sólo fue un espacio de diálogo con todos aquellos autores que me ayudaron a conformar mi pensamiento pedagógico - Vigotsky, Maturana, Savater, Freire-, este trabajo es un reorganizar saberes y creencias, de conciliar posturas, un espacio de diálogo con los otros y conmigo misma. Tengo que ser crítica con respecto a este trabajo, conciliar mi pensamiento pedagógico con la cultura laboral de Friday's Restautante fue un tanto difícil, los conceptos de calidad total, eficiencia, velocidad y mayor producción, pelearon conmigo día a día, hubo momentos en que me sentía perdida entre lo que debía ser y la posibilidad; el papel del educador casi siempre se ve condicionado por los lineamientos y políticas de la institución donde realiza su tarea, en el área de capacitación esto es aun más marcado, es más limitante y frustrante, trabajar en esas condiciones es desgastante, ya que una de las materias primas del trabajo del educador es la posibilidad y el ímpetu de que construirá algo con sus educandos, a veces esto no es posible, las circunstancias nos condicionan, y quizás pudiera parecer que la salida más sana y venturosa sea la de abandonar ese ambiente limitante y autoritario, sin embargo la tarea del educador, desde mi muy particular punto de vista debe estar impregnada de un espíritu de resistencia, de solidaridad y esperanza, de la convicción que sus saberes pedagógicos si están bien contruidos y solidamente arraigados , aun en las circunstancias más adversas, podrán lograr algún resultado por muy pequeño que sea.

El discurso teórico de este trabajo, en ciertos momentos parece forzado, el lector de experiencia lo puede sentir y palpar, tengo que decir, que esto no sólo se quedó aquí en papel y tinta, esas fueron las circunstancias en las que tuvimos que trabajar, esa fue la realidad y el ambiente en el que se produjo este trabajo, desde mi sentir, creo que pudo ser mejor, sin embargo, las circunstancias muchas veces rebasan las buenas intenciones del educador.

Es difícil compaginar un pensar pedagógico iluminado por la esperanza y la libertad, con un ambiente de hostilidad, de competencia e individualismo, dirigido por un ideal de calidad total que deja fuera de todo margen de posibilidad la humanidad de las personas, aun con todo, se pudo lograr de manera exitosa la realización del manual operativo para el mantenimiento de los equipos de el área de cocina de T.G.I Friday's restaurante.

### **5.16 Obstáculos y logros**

Desde mi experiencia particular creo que uno de los primeros obstáculos a los que me enfrenté fue descubrir que mis saberes pedagógicos no me bastaban para poder realizar este trabajo tan arduo, que me era necesario la colaboración y asesoramiento de otros expertos en la materia. Y en un segundo momento fue descubrir la poca credibilidad que otros profesionales tienen de la pedagogía como disciplina y de la práctica pedagógica, en este sentido, tuve que enfrentar mis propias dudas y las de otros. Sin embargo, en el proceso del propio trabajo fui dando cuenta a los otros y mi misma que la pedagogía trastoca todo ámbito humano, desde lo más simple hasta lo más complicado, como es la ingeniería y la gestión de calidad y cómo estas disciplinas necesitan de la pedagogía y de la educación para lograr de manera óptima objetivos de gran alcance.

Desde lo institucional este manual era una posibilidad muy remota, aunque Friday's restaurante necesitaba un manual que estandarizara la parte operativa de mantenimiento del área de cocina, se veía muy lejano que se pudiera realizar este manual, en principio, por que no había las personas que tuvieran los conocimientos y la experiencia en hacerlo, en segundo lugar por que

implicaba tiempo y dinero, ya que no había antecedente alguno y por último se creía en la poca colaboración de los empleados de dicha área.

Todos estos temores en cierta forma, eran realistas, ya que en el proceso de la realización de este manual, se presentaron muchos obstáculos que vencer, en principio, que los ejecutivos que tenían la última palabra nos dieran luz verde para seguir trabajando, es decir, autorizarnos para poder entrevistar a los empleados y hacerles un examen diagnóstico, y tener acceso a los equipos de cocina de las diferentes tiendas, por otro lado, los encargados de mantenimiento de las diferentes tiendas, mostraron mucha apatía al contestar nuestras dudas y los cuestionarios diagnósticos, esto fue en cierta manera un poco desmotivador, ya que el ingeniero con que colaboré y yo íbamos con mucho entusiasmo de avanzar rápidamente en nuestro proyecto, otro aspecto importante fue todo el trabajo de investigación que se hizo, en relación con los equipos, ya que algunos no tenían manuales de operación, este trabajo, lo realizó el Ingeniero Miguel Loranca Téllez de manera precisa y con mucha rapidez.

Finalmente, a lo largo del proceso pudimos solventar esas dificultades, tanto las operativas como personales, creo que el mayor logro fue poder realizar este manual de manera colaborativa, es decir, compartiendo no sólo dudas e inquietudes, sino también conocimiento y experiencia, no sólo entre quienes realizamos este trabajo, sino entre todas aquellas personas que de manera indirecta tuvieron puntos de encuentro -positivos- con nosotros.

Otro logro que desde mi punto de vista me parece importante, es que este manual sirva de precedente dentro de la empresa, no sólo en lo meramente técnico y operativo, sino pedagógicamente hablando, ya que la intervención de una pedagoga en este trabajo enaltece nuestra participación en todo ámbito social, dejando sobre la mesa que el proceso educativo no sólo es exclusivo de la escuela, sino que se extiende a todo ámbito de lo humano.

## **Conclusiones**

El escenario de este mundo en todos los ámbitos del ser humano parece desconsolador, el desempleo invade de incertidumbre a los corazones de miles de personas a nivel mundial, niños, adolescentes, jóvenes y ancianos están subempleados en el mejor de los casos, este es el panorama que los educadores vemos día a día.

La ética mercantilista que invade toda actividad humana, el errado concepto de calidad, el individualismo, la efervescencia por lo nuevo y lo novedoso; la paranoia de quedarse obsoleto invade la conciencia del hombre, está haciendo que el ser humano vaya por senderos oscuros e inciertos, la sombra de la competitividad está dejando excluida a una buena parte de la humanidad.

Esta visión es una situación inquietante para los educadores, ¿qué hacer para que nuestros alumnos al salir de las universidades se empleen y puedan lograr realización personal y profesional? Quizá haya más de una respuesta, unos dirán que hay que enseñarles a aprender a aprender, otros quizás respondan que la situación es tan desconsoladora que no hay nada que hacer al respecto, otros sostengan que el formar profesionales no sólo es tarea de las universidades, sino que es un proceso permanente que involucra al propio individuo y a las instituciones que los emplean; puede que haya más de una respuesta al respecto; quizá todos o ninguno tenga la razón, pero yo coincido con aquellas personas que dicen que toda educación es inútil, sin el respeto por el otro, en un mundo individualista, en el que impera la regla del "Yo-Yo", es necesario educar para trabajar colaborativamente, para compartir y entender lo que los otros nos pueden enseñar en este proceso de vivir; implica conocer, producir y amar en comunión con el otro.

Toda construcción de conocimiento no es un trabajo que se haga en solitario, la arquitectura del pensamiento del hombre es un trabajo socializador, que empieza desde la más tierna infancia del hombre y termina con la muerte.

Freire lo explica en su *Pedagogía del oprimido* así:

“Ahora, ya nadie educa a nadie, así como tampoco nadie se educa así mismo, los hombres se educan en comunión y el mundo es mediador.”<sup>49</sup>

Es por estas razones que a lo largo de este trabajo he llegado a la conclusión que sin importar qué postura epistemológica, teórica o metodológica, tengamos como educadores, nuestra principal encomienda en cualquier nivel educativo es propiciar el trabajo en equipo, el compartir toda suerte de habilidades y destrezas y el respeto por el otro. Enseñar en la medida de nuestras posibilidades a nuestros educandos, que aunque el sistema social imperante parece que nos condiciona, lo cierto es que el hombre no es un ser determinado, que va construyendo historia y futuro con los otros<sup>50</sup>, que es un ser de posibilidad y de esperanza.

En este trabajo me ocupé de la realización de un manual operativo, y de cómo la capacitación es el mejor camino para que este manual no sólo sea un compendio de lineamientos y procesos que se queden en el rincón de los olvidos. Hago énfasis en una capacitación centrada en la condición humana, que tenga como "deber" recatar el aspecto socializador del proceso educativo, rescatar que el ser humano a partir del encuentro con el otro, de hablar con el otro, de intercambiar con el otro construye y elabora conceptos que le ayudan a transformar y entender la realidad.

La capacitación como mera educación laboral centrada en el individuo, puede lograr mucho, sin embargo, cuando además se ocupa de trabajar y propiciar la participación grupal, como un medio para crear conocimientos y aprendizajes, los participantes de los grupos de aprendizaje se beneficiarán unos a los otros de sus conocimientos y a la vez se sentirán partícipes y constructores de su propio aprendizaje, en cierto sentido, esto hará que los colaboradores

---

<sup>49</sup> Freire Paulo, *Pedagogía de la autonomía*, Edit. Siglo XXI, México, 2003. Pág. 53.

<sup>50</sup> Freire Paulo, *Pedagogía del oprimido*, Edit. Siglo XXI, México, 2002. Pág. 86.

incrementen su autoestima y su sentido de pertenencia en la empresa en la que laboran.

En un mundo inmerso en la incertidumbre, en un mundo en el que cada mañana al prender el televisor se entristece el corazón, los educadores tenemos muchos compromisos, muchas tareas pendientes con los adultos del mañana, e ignorar que la intervención pedagógica en cualquier ámbito de la vida es necesaria, ignorar que la incertidumbre es parte del devenir del hombre y no preparar y formar a los ciudadanos del mañana para ello, es no asumir nuestro compromiso pedagógico que nos demanda nuestra propia condición humana.

Este trabajo más allá de implicar un requisito obligatorio para obtener el título de Licenciada en Pedagogía, ha sido una fuente de innumerables aprendizajes, como ya lo había mencionado en párrafos anteriores, el primer aprendizaje que tuve que asimilar y comprender fue que la Pedagogía no puede por sí sola dar cuenta de toda la realidad, que necesita de la colaboración y la mirada de otras disciplinas, este primer aprendizaje me llevó de la mano para pedir ayuda a otras disciplinas, sin embargo, también me di cuenta que en ciertos ámbitos profesionales el trabajo pedagógico carece de credibilidad, y que sólo es el resultado del desconocimiento que se tiene de la pedagogía como disciplina y de la práctica pedagógica.

Otro aprendizaje lleno de sabiduría fue constatar que la Pedagogía interviene en todo acto humano y que la principal cualidad que debe tener un pedagogo, es la capacidad de comprender la condición humana y esto implica reconocer al otro, esto me llevó de la mano para aprender que todo acto pedagógico tiene que ser trastocado e impulsado por el amor; amor hacia el otro, amor hacia la propia práctica pedagógica, amor hacia la tarea que se nos ha encomendado; ya que todo trabajo que no esté iluminado por el amor y la comprensión del otro carecerá de sentido.

Por último y no sin menos importancia aprendí en el recorrido de este trabajo, que la Pedagogía puede suscitar innumerables líneas de trabajo alrededor de una tarea propuesta, todo depende del ingenio y la capacidad de innovación y adaptación del pedagogo, en este trabajo me permití exponer la ZDP (Zona de desarrollo Próximo) de Lev Vigotsky como mi primer sustento teórico, sin embargo creo que la teoría sociocultural tiene muchos puntos de encuentro con la teoría del trabajo grupal de Enrique Pichon Rivière, así como también con las teorías del diálogo que exponen Humberto Maturana, Martin Buber y Freire.

Creo que estos autores nos marcan líneas de trabajo importantes, por que su pensamiento se centra en la condición humana, en el encuentro, el reconocimiento y el amor al otro. Finalmente, llego a la conclusión que lo pedagógico no sólo se suscribe a acumular teorías y a reflexionar sobre ellas, implica más que eso, implica hacer una intervención en la práctica cotidiana de la gente, en su trabajo, en sus momentos creativos, implica enseñar y aprender que todos nos educamos a todos.

La tarea de educar no sólo es el hecho de transmitir masivamente y de manera eficaz conocimientos teóricos y técnicos, hay algo más importante que subyace a este hecho, “ Es necesario que sepamos que ciertas virtudes como el amor, el respeto por los otros, la tolerancia, la humildad, el gusto por la alegría, por la vida, la apertura a lo nuevo, la disponibilidad al cambio, la persistencia en la lucha, el rechazo a los fatalismos, la identificación con la esperanza, la apertura a la justicia...”,<sup>51</sup> son cualidades indispensables de la formación de todo docente, son cualidades que tienen como punto de partida el reconocimiento del otro, el encontrarnos en la mirada del otro, nos recuerda nuestro propio sentido de humanidad.

---

<sup>51</sup> Freire Paulo, 2003, op. cit. Pág. 115.

Para finalizar quisiera compartir con el lector, esto de Freire como un simple ejercicio de reflexión:

“Me gusta ser persona por que la Historia en que me hago con los otros y de cuya hechura participo es un tiempo de posibilidad y no de determinismo. Me gusta ser persona por que, como tal, percibo a fin de cuentas que la construcción de mi presencia en el mundo, que no se consigue en el aislamiento, inmune a la influencia de las fuerzas sociales, que no se comprende fuera de la tensión entre lo que heredo genéticamente y lo que heredo social, cultural e históricamente, tiene mucho que ver conmigo mismo”.<sup>52</sup>

Esta cita es conmovedora, aun cuando el lector experto la ha leído y releído más de una vez, no deja de sorprender la clarividencia con que Freire leyó la realidad del hombre, sus palabras son avasalladoras y para las almas sensibles, para los educadores comprometidos deberían ser parte de su credo pedagógico, ya que ser educador, es construir historia con los otros, la docencia en si misma es el resultado de un cúmulo de posibilidades, en donde el docente se constituye como persona y escribe su historia día a día, con lo que los otros- sus alumnos- le aportan a su práctica.

Sin importar en que trinchera le toque trabajar al educador, su corazón y espíritu deben ser animosos, no todo está dicho, la práctica pedagógica y la docencia son quehaceres que invitan a la posibilidad.

---

<sup>52</sup> Freire Paulo, 2003, *ibídem*. Pág. 53.

## Bibliografía

- Argüelles Antonio, Compilador, **Competencia laboral y educación basada en: Normas de competencia**, Edit. Limusa, México, 1996.
- Bauleo Armando J. **Ideología, grupo y familia**, Edit. Kargieman, Buenos Aires. 1974.
- Boucly Francis, Gestión **del mantenimiento**, Edit. AENOR, Madrid, 1998.
- Buber Martin. **¿Qué es el hombre?** Edit. FCE, México, 1984.
- \_ **Tu y yo**. Edit. Nueva Visión. 1974.
- Calva José Luis, Coordinador General, **Formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico y productividad: situación y alternativas**, Edit. Universidad de Guadalajara y Centro Universitario de Ciencias sociales y Humanidades, México, D.F., 1997.
- Camison Zornoza, Cesar, **Gestión de la calidad: Madrid**, Edit. Pesaron/Printice Hall, México, 2007.
- Castells Manuel, **Fin de milenio**, Tomo II. Edit. Siglo XXI, México, 1999.
- Coll, C, **Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento**, Edt. Paidós, 1990.
- \_ **El constructivismo en el aula**, Edit. Graó, España, 1998.
- Escalante Vázquez, Edgardo J, **Análisis y mejoramiento de la calidad**, Edit. Limusa, México, 2006.
- Espinoza Juan Carlos, **Manual de mecánica industrial**, Edit. 2000, Madrid, 2000.
- Freire Paulo, **Pedagogía del oprimido**, Edit. Siglo XXI, México, 2002.
- \_ **Pedagogía de la libertad**, Edit. Siglo XXI; México, 2003-
- González G. Carlos, **ISO 9000, QS 9000, ISO 1400: Normas internacionales de calidad**, Edit. Mc Graw-Hill, México, 1998.
- Grados Jaime A. **La capacitación permanente en la empresa**. Edit. Trillas, México, 1999.
- Maturana Humberto, **Formación humana y capacitación**, Edit., Dolemen, Chile, 1997.
- \_ **El sentido de lo humano**. Edt. Dolmen. Chile. 1997.
- Mendoza N. Alejandro, **Manual para determinar necesidades de**

- Capacitación y desarrollo**, Edit. Trillas, México, 2005.
- \_ **Capacitación para la calidad y la productividad**, Edit. Trillas, México, 2007.
- Montaudon Tomas, Cynthia, **Historia de la calidad mundial**, Edit. Universidad Iberoamericana-Puebla, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores, México, 2004.
- Morrow L. Coridon, **Manual de mantenimiento industrial: Organización ingeniería mecánica, eléctrica, química, civil, procesos y sistemas**; Edit. CECSA, México, 1973.
- Newbrough, E. T, **Administración de mantenimiento industrial: Organización, motivación y control en el mantenimiento industrial**, Edit. Diana, México, 1974.
- Peralta Alemán G. **Calidad para la globalización**, Edit. Esfinge, México, 2004.
- Pichon Rivière, **El proceso grupal**, Edit. Nueva Visión. Buenos Aires, 1981.
- Pineda Pilar, Coordinadora, **Pedagogía Laboral**, Edit. Ariel, Barcelona, 2002.
- Pinto Villatoro, R. **Planeación estratégica de capacitación**, Edit. McGraw –Hill, México, 2000.
- \_ Proceso **de capacitación**. Edit. Diana, México, 1990.
- Rogers Carl R. **El proceso de convertirse en persona**. Edt. Paidos, Buenos Aires, 1961.
- Santoyo Rafael, Apuntes para una didáctica grupal. Edit. El caballito-SEP-Cultura, México, 1995.
- Savater Fernando, **El valor de educar**, Edit. Ariel, España, 2006.
- Schmelkes Sylvia, **La formación de los valores en la educación básica**, Edit. SEP, México, 2004.
- Siliceo Aguilar, Alfonso, **Capacitación y desarrollo personal**, Edit. Limusa, México, 2006.
- Tedesco Juan Carlos, **Educación en la sociedad del conocimiento**, Edit. FCE, México. 2010.
- Zarzar Charur C, **Didáctica grupal**. Edt. Progreso. México.2000.

### **Mesografía:**

[www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml) Consultado: 15 de noviembre de 2008

<http://www.cofemer.gob.mx/documentos/marcojuridico/LEYES/pnd200720012.pdf> C.onsultado: 15 de noviembre de 2008

[http://www.science.oas.org/OEA\\_GTZ/LIBROS/Manten\\_medida/mantenimiento.htm](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/Manten_medida/mantenimiento.htm) /Consultado: 15 de noviembre de 2008.

[www.edeca.una.ac.cr/docs/Docinves/CALIDADISO9000.doc](http://www.edeca.una.ac.cr/docs/Docinves/CALIDADISO9000.doc) /Consultado: el 28 de octubre de 2008.

<http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml/> Consultado: 28 de octubre de 2008

**A**

**N**

**E**

**X**

**O**

# **ANEXO 1**

## **Manual de Procedimientos**

**Para el mantenimiento del área de cocina de T.G.I Friday`s restaurante**

## 1. PRECEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DEL CALENDARIO GENERAL O ANUAL

No.	Actividad	Responsable	Medio	Frecuencia
1	Elaborar calendario y rol de actividades	Gerente de Cocina	Mediante la actualización de la hoja electrónica en Excel	Diariamente.
2	Publicar el calendario y rol de Actividades	Gerente de Cocina	A través de la impresión del Calendario y rol de Actividades y pegándolo fuera de su oficina	Diariamente.
3	Identificar el equipo que le corresponde para darle el servicio de mantenimiento	Personal de Mantenimiento	Acudir a la oficina del Gerente de Cocina para revisar el calendario de mantenimiento	Diariamente en cuanto comienza su turno.
4	Determinar que materiales y herramientas requeridas para efectuar el mantenimiento y la consignación del equipo asignado.	Personal de Mantenimiento	Identificar el equipo al que se le dará servicio. Acudir a revisar el manual de procedimiento. Identificar que material y	En cuanto identifica el equipo al que se le dará el servicio de mantenimiento.

			herramientas se necesitarán.	
5	Ejecutar el procedimiento correspondiente.	Personal de Mantenimiento	Ejecutar el procedimiento correspondiente apegándose a lo descrito en el manual.	Constantemente.
No.	Actividad	Responsable	Medio	Frecuencia
6	Si durante la ejecución del proceso de mantenimiento el responsable en turno determina que se requiere cambiar una pieza, deberá solicitar cotización de la misma e informar al Gerente de Cocina.	Personal de Mantenimiento	Entregar cotización al Gerente de Cocina	En cuanto se determine la necesidad de cambiar una pieza del equipo de cocina.
7	Autorizar o rechazar la compra de la pieza.	Gerente General o Gerente de Cocina	Autorizar en forma escrita y/o verbal la compra de la pieza o rechazar la	Cada vez que se reciba una cotización.

			compra y detener la operación del equipo en cuestión.	
8	Comprar la pieza y continuar con el proceso de mantenimiento del equipo en turno.	Personal de Mantenimiento	Proceder con la ejecución del proceso de mantenimiento de equipo.	En cuanto se tenga la pieza que requiere cambiar.
9	Informar los resultados del mantenimiento realizado al Gerente de Cocina	Personal de Mantenimiento	Llenar el informe correspondiente. Hacer observaciones si es necesario.	Al terminar el proceso de mantenimiento.
10	Supervisar el servicio efectuado.	Gerente de Cocina y supervisor del área de mantenimiento.	Físicamente	Al finalizar el servicio de mantenimiento del equipo reportado.

## 2. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA MESA FRÍA O CAJONERA

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar aspas del ventilador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar guarda de protección de los ventiladores y condensador. Desmontar ventilador, revisar que no estén deteriorados. Lavar (rotos, quitar restos suciedad).	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar motor. El motor está sujeto con tornillos hexagonales de 5/16". Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad. Lubricar flecha o vástago con aceite.	Desatornillador para 5/16".  Aceite SW40
3	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado y que la clavija este en buen estado.	
4	Limpiar condensador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el condensador con agua caliente para despegar todos los residuos.  Tallar con un cepillo en forma vertical	Agua Caliente  Cepillo

			para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	
5	Revisar que el termostato corte a tiempo	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el termostato corte a tiempo. Ajustar con desarmador plano según las necesidades de la mesa fría que es a 35° f.	Desarmador plano
6	Revisar los empaques de los cajones	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que los cajones tengan completos sus empaques y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
7	Revisar rodajas	Encargado de mantenimiento en turno.	Lubricar las rodajas con aceite, en caso de estar dañadas cambiarlas por nuevas. Se desmontan con una llave mixta de medida 7/16.	Aceite SW40  Rodajas
8	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería de la mesa fría. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano

9	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
10	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

### 3. GUÍA DE LIMPIEZA Y EMBELLECIMIENTO DE LOS EQUIPOS DE MESA FRÍA O CAJONERA

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Vaciar cajones y ventana de mesa fría.	Operador en turno según calendario	Llevar los contenedores de preparación a la cámara de refrigeración.	
2	Lavar los interiores de la mesa fría.	Operador en turno según calendario	Tallar las paredes interiores de la mesa fría con una fibra de estireno, jabón zote y agua tibia con cloro al 2%- Secar con una franela húmeda y enjabonar la fibra, tallando las paredes, techo y base de los interiores de la mesa fría, en sentido de la beta, de la lámina para evitar ralladuras y así conservar su sentido. Retirar el jabón con una franela húmeda pasándolo de dos a tres veces, secando residuos de agua.	fibra de estireno jabón zote agua tibia cloro al 2 % franela
3	Lavar los cajones	Operador en turno según calendario	Tallar los cajones con una fibra de estireno, jabón zote y agua tibia con cloro, secar con una franela semi-humeada. Enjabonar la franela con el jabón zote,	fibra de estireno jabón zote agua tibia

			tallar los cajones en el interior y el exterior en el sentido de la beta de la lámina para no rayar, secar el jabón con una franela húmeda de dos a tres veces hasta retirar el mismo.	cloro al 2 % franela
4	Colocar cajones en su lugar	Operador en turno según calendario	En el orden en que se desmontaron los cajones se deberán colocar nuevamente.	
5	Verificar que no queden residuos de jabón o comida	Operador en turno según calendario	Visualmente	

#### 4. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL EXTRACTOR DE AIRE DE LAS CAMPANAS

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar motor eléctrico	Encargado de mantenimiento en turno	Desmontar guarda de protección del motor y polea. Desmontar bandas, polea y motor	Llave española 7/16, llave española 9/16 Llave allen 5/16 Extractor de poleas
2	Revisión de Motor	Encargado de mantenimiento en turno	Desmontar motor. El motor esta sujeto con tornillos hexagonales de 1/2". Destapar motor y revisar baleros y embobinado eléctrico	Desatornillador plano". Extractor de baleros
3	Engrasar chumaceras	Encargado de mantenimiento en turno	Verificar el estado y funcionamiento de las chumaceras. Limpiarlas y lubricarlas.	Inyector de grasa Tetoscopio
4	Lavar turbina	Encargado de mantenimiento	Lavar la turbina a presión para	Carcher

		en turno	desincrustar la tierra o grasa que tenga el mismo y lavar su estructura	Agua y desengrasante
5	Revisar poleas y bandas	Encargado de mantenimiento en turno	Revisar que las poleas y bandas no esten rotas o gastadas	
6	Armar motor	Encargado de mantenimiento en turno	Colocar motor en la base del extractor, ajustar y alinear poleas con la banda	Llave española de ½ Llave allen 5/16
7	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno	Revisar que las conexiones no estén en falso y apretar las terminales eléctricas del arrancador	Desarmador plano Pinzas de electricista
8	Colocación de guardas	Encargado de mantenimiento en turno	Colocar guardas de protección y completar tornillos faltantes	Llave española 9/16 y 7/16
9	Realizar Pruebas	Encargado de mantenimiento en turno	Poner a funcionar el extractor para verificar que no tenga fallas.	
10	Informe final	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el servicio realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato

## 5. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL REFRIGERADOR DE DOS PUERTAS

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar guarda de protección de los ventiladores y del evaporador Desmotar ventilador, revisar que no estén deteriorados. Lavar el evaporador.	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar motor. El motor del condensador y evaporador está sujeto con tornillos hexagonales de 5/16". Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad. Lubricar flecha o vástago con aceite.	Desatornillador para 5/16".  Aceite SW40
3	Limpiar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el evaporador con agua caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo

4	Limpiar condensador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el condensador con agua caliente para despegar todos los residuos.  Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado y que la clavija este en buen estado.  Checar el voltaje y amperaje del compresor	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Checar presiones de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la presión de gas en las líneas de alta y baja del compresor con los manómetros.  Revisar que no tenga fugas las conexiones flet y las uniones de soldadura con agua enjabonada.	Manómetros Agua con jabón
7	Revisar que el termostato corte a tiempo	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el termostato corte a tiempo.  Ajustar con desarmador plano según	Desarmador plano

			las necesidades de la mesa fría que es a 35° f.	
8	Revisar los empaques de las puertas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las puertas tengan completos sus empaques y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
10	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería del refrigerador de dos puertas. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano
11	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que esté tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
12	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## 6. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL CONGELADOR DE HELADOS

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar guarda de protección de los ventiladores y del evaporador Desmotar ventilador, revisar que no estén deteriorados. Lavar el evaporador.	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar motor. El motor del evaporador y condensador están sujeto con tornillos hexagonales de 5/16". Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad. Lubricar flecha o vástago con aceite.	Desatornillador para 5/16".  Aceite SW40
3	Limpiar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el evaporador con agua caliente para despegar todos los residuos.  Tallar con un cepillo en forma vertical	Agua Caliente Cepillo

			para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	
4	Limpiar condensador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el condensador con agua caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado y que la clavija este en buen estado. Checar el voltaje y amperaje del compresor	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Checar presiones de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la presión de gas en las líneas de alta y baja del compresor con los manómetros. Revisar que no tenga fugas las conexiones fler y las uniones de soldadura con agua enjabonada.	Manómetros Agua con jabón
7	Revisar que el	Encargado de mantenimiento en	Revisar que el termostato corte a	Desarmador

	termostato corte a tiempo	turno.	tiempo. Ajustar con desarmador plano según las necesidades de la mesa fría que es a 35° f.	plano
8	Revisar los empaques de la compuerta	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la compuerta tenga completos su empaque y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
10	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería del congelador. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano
11	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
12	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente

## 7. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA CÁMARA DE CONSERVACIÓN

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar guarda de protección de los ventiladores y del evaporador. Desmotar ventilador, revisar que no estén deteriorados. Lavar el evaporador.	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar motor. El motor está sujeto con tornillos hexagonales de 5/16". Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad. Lubricar flecha o vástago con aceite.	Desatornillador para 5/16".  Aceite SW40
3	Limpiar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el evaporador con agua caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo
4	Limpiar	Encargado de mantenimiento en	Lavar el condensador con agua	Agua Caliente

	condensador	turno.	caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Cepillo
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado y que la clavija este en buen estado. Checar el voltaje y amperaje del compresor	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Checar presiones de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la presión del compresor con los manómetros. Revisar que no tenga fugas las conexiones fler y las uniones de soldadura con agua enjabonada.	Manómetros Agua con jabón
7	Revisar que el termostato corte a tiempo	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el termostato corte a tiempo. Ajustar con desarmador plano según las necesidades de la mesa fría que es a 35° f.	Desarmador plano

8	Revisar el empaque de la puerta	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la puerta tenga completos sus empaques y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
9	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería de la cámara de conservación. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano
10	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
11	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## 8. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA CÁMARA DE CONGELACIÓN

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar guarda de protección de los ventiladores y del evaporador Desmotar ventilador, revisar que no estén deteriorados. Lavar el evaporador.	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar motor. El motor está sujeto con tornillos hexagonales de 5/16". Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad. Lubricar flecha o vástago con aceite.	Desatornillador para 5/16".  Aceite SW40
3	Limpiar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el evaporador con agua caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo
4	Limpiar	Encargado de mantenimiento en	Lavar el condensador con agua	Agua Caliente

	condensador	turno.	caliente para despegar todos los residuos. Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Cepillo
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no este dañado y que la clavija este en buen estado. Checar el voltaje y amperaje del compresor	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Checar presiones de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la presión de gas en las líneas de alta y baja del compresor con los manómetros. Revisar que no tenga fugas las conexiones flet y las uniones de soldadura con agua enjabonada.	Manómetros Agua con jabón
7	Revisar que el termostato corte a tiempo	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el termostato corte a tiempo. Ajustar con desarmador plano según las necesidades de la mesa fría que es	Desarmador plano

			a 35° f.	
8	Revisar el empaque de la puerta	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la puerta tenga completos sus empaques y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
9	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería de la cámara de conservación. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano
10	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
11	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## 9. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA MÁQUINA DE HIELO

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar las guardas del evaporador.	
2	Lubricar motor	Encargado de mantenimiento en turno.	<p>Desmontar motor.</p> <p>El motor del condensador esta sujeto con tornillos hexagonales de 5/16".</p> <p>Limpiar con un cepillo los residuos de suciedad.</p> <p>Lubricar flecha o vástago con aceite.</p>	<p>Desatornillador para 5/16".</p> <p>Aceite SW40</p>
3	Limpiar evaporador	Encargado de mantenimiento en turno.	<p>Lavar el evaporador con agua caliente un cepillo y jabón para eliminar el sarro acumulado en las placas frías y paredes.</p> <p>Lavar los roseadores con agua, cloro y jabón.</p> <p>Lavar la tina con agua, cloro y jabón.</p> <p>Lavar el contenedor de hielo con una fibra blanca y enjuagar con agua y</p>	<p>Agua Caliente</p> <p>Cepillo</p>

			cloro	
4	Limpiar condensador	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar el condensador con agua caliente para despegar todos los residuos.  Tallar con un cepillo en forma vertical para no dañar los disipadores ya que son muy frágiles.	Agua Caliente Cepillo
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado y que la clavija este en buen estado. Checar el voltaje y amperaje del compresor	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Checar presiones de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la presión de gas en las líneas de alta y baja del compresor con los manómetros.  Revisar que no tenga fugas las conexiones fler y las uniones de soldadura con agua enjabonada.	Manómetros Agua con jabón
7	Revisar el ciclo de fabricación de	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el tiempo de fabricación de hielo no sea muy largo y que los cubos	Desarmador plano

	hielo		del mismo salgan completos.	
8	Revisar la bomba de agua	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la bomba de agua no tenga fugas, checar baleros y revisar su instalación eléctrica.	Pinzas Estetoscopio Desarmadores
9	Revisar los empaques de la o las compuertas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la compuerta tenga completos sus empaques y que estos sellen térmicamente, en caso de estar dañados cambiarlos por nuevos.	Empaques
10	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería de la máquina de hielo. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	desarmador de cruz o plano
11	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
12	Llenar informe final	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo.	Formato correspondiente.

			Hacer observaciones si es necesario.	
--	--	--	--------------------------------------	--

## 10. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LAS PARRILLAS

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar quemadores	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar las parrillas. Checar los quemadores que no estén oxidados	
2	Lubricar válvulas	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar las válvulas de los quemadores y lubricar el vástago con grasa grafitada. Limpiar la espreas con un cepillo de alambre de cerdas finas.	Perico Grasa grafitada Cepillo de alambre
3	Revisar tubería de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la tubería de gas que no tenga fugas. Revisar el regulador de gas que no este dañado.	Agua con jabón
4	Armar la parrilla	Encargado de mantenimiento en turno.	Colocar las válvulas y quemadores. Colocar Parrillas. Calibras la mezcla de oxigeno con el gas para tener una flama correcta. Revisar que las perillas estén	Perico Desarmador de cruz perillas

			completas en caso que falten a completar y cambiar las rotas	
12	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## 11. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ESTUFA

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar quemadores	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar las parrillas. Checar los quemadores que no estén oxidados o dañados	
2	Lubricar válvulas	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar las válvulas de los quemadores y lubricar el vástago con grasa grafitada. Limpiar la es preas con un cepillo de alambre de cerdas finas.	Perico Grasa Grafitada Cepillo de alambre
3	Revisar Horno	Encargado de mantenimiento en turno	Desmontar charola. Revisar que el quemador no esté oxidado y dañado	
4	Revisar termostato	Encargado de mantenimiento en turno	Revisar que el termostato corte a temperatura	
3	Revisar tubería de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la tubería de gas que no tenga fugas. Revisar el regulador de gas que no esté dañado.	Agua con jabón

4	Armar la Estufa	Encargado de mantenimiento en turno.	Colocar las válvulas y quemadores. Colocar Parrillas. Calibras la mezcla de oxigeno con el gas para tener una flama correcta. Revisar que las perillas estén completas en caso que falten a completar y cambiar las rotas	Perico Desarmador de cruz perillas
5	Revisar estructura de la estufa	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que la estructura no este oxidada, que este alineada. Revisar La puerta del horno que no este colgada Revisar la tornillería que no este floja y reemplazar las que estén degolladas. Revisar que estén completas sus jaladeras.	Desarmador plano o cruz Pinzas de mecánico
12	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## 12. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DEL HORNO DE CONVECCIÓN

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar quemadores	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar tapa del los quemadores. Revisar los quemadores.	
2	Lavar quemadores	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar el quemador y lavarlo con agua y jabón. Limpiar la flauta de las espreas con un cepillo de alambre. Revisar La chispa y el sensor de flama.	Perico Cepillo de alambre
3	Revisar Turbina	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar turbina. La turbina esta figa con 4 torillos de media. Revisar baleros que no estén dañados en caso de estar dañados pedirlos para el próximo MP. Revisar el embobinado y limpiarlo. Revisar la turbina que no esté desalineada.	Llave española de ½ Llaves allen Desarmador de caja 5/16 Perico
4	Revisar	Encargado de mantenimiento en	Revisar que las conexiones no tengan	

	instalación eléctrica	turno.	falso. Revisar que la chispa encienda adecuadamente. Revisar que el sensor de flama mantenga la flama encendida.	
5	Revisar que el termostato corte a tiempo	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el termostato corte a la temperatura deseada.	
3	Revisar tubería de gas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar la tubería de gas que no tenga fugas. Revisar el regulador de gas que no esté dañado.	Agua con jabón
4	Revisar Pertas	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisara que las puertas sellen correctamente. Revisar que no estén colgadas. Lubricar la cadena que cierra las puertas con grasa para alta temperatura. Revisar que la mirilla no esté rota en	Perico Desarmador de cruz

			<p>caso de que este rota pedirla para el próximo MP. (Se pide si es que tiene mirilla).</p> <p>Revisar que las jaladeras estén en buen estado.</p>	
5	Revisar estructura de la horna de convección	Encargado de mantenimiento en turno.	<p>Revisar que la estructura no esté oxidada, y que este alineada.</p> <p>Revisar la puerta del horno que no esté colgada.</p> <p>Revisar la tornillería que no esté floja y reemplazar las que estén degolladas.</p> <p>Revisar que estén completas sus jaladeras.</p>	<p>Desarmador plano o cruz</p> <p>Pinzas de mecánico</p>
12	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	<p>Describir el procedimiento realizado al equipo.</p> <p>Hacer observaciones si es necesario.</p>	Formato correspondiente.

### 13. PROCEDIMIENTO PARA EL MANTENIMIENTO DE LA ULA (UNIDAD LAVADORA DE AIRE)

No.	Actividad	Responsable	Medio	Material
1	Revisar filtros y tapas de protección.	Encargado de mantenimiento en turno.	Desmontar tapas y rejillas de la ULA. Par desmontar las tapas ay que retirar los tornillos con las que están sujetas utilizando un desarmador de caja 5/16 Desmontar filtros y revisar que no estén dañados. Revisar el motor.	Desarmador de caja 5/16
2	Revisar Motor eléctrico	Encargado de mantenimiento en turno.	Retirar banda de las poleas. Desmontar motor. El motor este sujeto con tornillos hexagonales de 1/2". Retirar las tapas. Las tapas están sujetas con espárragos y tuercas de ¼" Revisar baleos, si están en mal estado cambiarlos.	Llave española de ½" Lave española de un ¼" Extractor de baleros

			Limpiar embobinado y carcasa. Armar y montar	
3	Revisar turbina de inyección	Encargado de mantenimiento en turno.	Limpiar chumaceras y lubricarlas con un inyector de grasa Revisar la polea de la turbina que no tenga desgaste. Revisar el extractor que no este desbalanceado y lavarlo a presión con una cácher o agua a presión.	Inyector de grasa
4	Lavar filtros	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar a presión los filtros, retirando todas las partículas de sarro y tierra que se acumulan en el panal	Agua a presión
5	Revisar instalación eléctrica	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que las conexiones no tengan falsos, que el cable no esté dañado. Revisar caja de fusibles y arrancador Checar el voltaje y amperaje del motor.	Desarmador plano Amperímetro de gancho
6	Lavar la cabina	Encargado de mantenimiento en turno.	Lavar con agua y Gabón la tina y cabina Checar la bomba de agua.	Agua a presión

7	Armar la ULA	Encargado de mantenimiento en turno.	Montar el motor en su lugar, alinear la banda, Colocar los filtros y Colocar las tapas y rejilla.	Desarmador de caja 5/16" Lave española de 1/2"
8	Apretar tornillos	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar toda la tornillería de la ULA. Cerciorándose que ningún tornillo este suelto o flojo, apretando con el desarmador.	Desarmador de caja 5/16
9	Destapar dren de desagüe	Encargado de mantenimiento en turno.	Revisar que el dren fluya sin problemas, en caso que este tapado aplicar aire comprimido en los ductos para destapar el mismo.	Aire comprimido
10	Llenar informe final.	Encargado de mantenimiento en turno	Describir el procedimiento realizado al equipo. Hacer observaciones si es necesario.	Formato correspondiente.

## **ANEXO 2**

# **Formatos**

# T.G.I. FRIDAY'S

## Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo MESA FRIA.

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

R	NR	NA	GC	Lavar Evaporador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Inspección de la estructura
R	NR	NA	GC	Revisar cajoneras o puertas según lo aplique
R	NR	NA	GC	Revisar empaques
R	NR	NA	GC	Apretar tornillería
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del compresor
R	NR	NA	GC	Lavar condensador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Checar presiones de gas en alta y baja
R	NR	NA	GC	Checar tubería y conexiones
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del motor ventilador
R	NR	NA	GC	Destapar dren del evaporador
R	NR	NA	GC	

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo CONGELADOR DE HELADOS

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

R	NR	NA	GC	Lavar Evaporador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Inspección de la estructura
R	NR	NA	GC	Revisar compuerta
R	NR	NA	GC	Revisar empaques
R	NR	NA	GC	Apretar tornillería
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del compresor
R	NR	NA	GC	Lavar condensador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Checar presiones de gas en alta y baja
R	NR	NA	GC	Checar tubería y conexiones
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del motor ventilador

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo CAMARA DE CONSERVACION

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lavar Evaporador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisar motor y ventilador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inspección de la estructura
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisar empaques de la puerta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apretar tornillería
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Checar voltaje y amperaje del compresor
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lavar condensador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Revisar motor y ventilador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Checar presiones de gas en alta y baja
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Checar tubería y conexiones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Checar voltaje y amperaje del motor
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ventilador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Destapar dren del evaporador
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo CAMARA DE CONGELACION

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

R	NR	NA	GC	Lavar Evaporador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Inspección de la estructura
R	NR	NA	GC	Revisar empaque de la puerta
R	NR	NA	GC	Checar termostato de corte a temperatura deseada
R	NR	NA	GC	Apretar tornillería
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del compresor
R	NR	NA	GC	Lavar condensador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Checar presiones de gas en alta y baja
R	NR	NA	GC	Checar tubería y conexiones
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del motor ventilador
R	NR	NA	GC	Destapar dren del evaporador
R	NR	NA	GC	

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo REFRIGERADOR DE DOS PUERTAS

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

R	NR	NA	GC	Lavar Evaporador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Inspección de la estructura
R	NR	NA	GC	Revisar empaques de las puertas
R	NR	NA	GC	Apretar tornillería
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del compresor
R	NR	NA	GC	Lavar condensador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Checar presiones de gas en alta y baja
R	NR	NA	GC	Checar tubería y conexiones
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del motor ventilador
R	NR	NA	GC	Destapar dren del evaporador
R	NR	NA	GC	

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro para el equipo MAQUINA DE HIELO

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

R	NR	NA	GC	Lavar Evaporador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Inspección de la estructura
R	NR	NA	GC	Lavar tina de llenado
R	NR	NA	GC	Revisar empaques
R	NR	NA	GC	Apretar tornillería
R	NR	NA	GC	Checar flotador
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del compresor
R	NR	NA	GC	Lavar condensador
R	NR	NA	GC	Revisar motor y ventilador
R	NR	NA	GC	Checar presiones de gas en alta y baja
R	NR	NA	GC	Checar tubería y conexiones
R	NR	NA	GC	Checar voltaje y amperaje del motor
R	NR	NA	GC	ventilador
R	NR	NA	GC	Destapar dren de la tina
R	NR	NA	GC	

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRiDAY´S

## Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro de la: PARRILLA

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar parrillas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemadores
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Lubricar válvulas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Destapar es preas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar perillas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar tubería y conexiones de gas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar radiantes

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro de la: ESTUFA.

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar parrillas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemadores
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Lubricar válvulas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Destapar es preas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar perillas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar termostato del horno
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemador y piloto del horno
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar puerta
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar tubería y conexiones de gas

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro del: HORNO DE CONVENCCION No. 1

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemadores
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar chispa
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Sensor de temperatura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar termostato
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar motor y turbina
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar puertas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar instalación eléctrica
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Apretar terminales
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar tubería y conexiones de gas

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro del: HORNO DE CONVENCCION No. 2

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemadores
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar chispa
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar sensor de temperatura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar termostato
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar motor y turbina
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar puertas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar instalación eléctrica
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Apretar terminales
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar tubería y conexiones de gas

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRiDAY´S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro de la: SALAMANDRA

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar quemadores
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar chispa si utiliza
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar válvula y lubricar
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar resistencias
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar interruptor de encendido
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar parrillas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar instalación eléctrica y checar voltaje
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Apretar terminales
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar tubería y conexiones de gas

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRiDAY´S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro de la: UNIDAD LAVADORA DE AIRE

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar motor
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Checar voltaje y amperaje
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar bandas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar poleas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar filtros
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar bomba de agua
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Checar voltaje y amperaje de la bomba
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar chumaceras y baleros
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar lona de unión de los ductos
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor.

# T.G.I. FRIDAY'S

Reporte de Mantenimiento Preventivo:

Registro del: EXTRACTO DE AIRE DE LAS CAMPANAS DE COCINA

Registro para el código de la tienda:

Hora de inicio:

Fecha de trabajo:

Descripción del trabajo: MP. MENSUAL.

<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar auditiva y vibraciones
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Checar voltaje y amperaje de motor
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar bandas, que este tensa
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar poleas, que estén alineadas
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar filtros
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Limpieza de motor
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Limpieza de gabinete
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar chumaceras y baleros del motor y turbina
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar lona de unión de los ductos
<input type="checkbox"/> R	<input type="checkbox"/> NR	<input type="checkbox"/> NA	<input type="checkbox"/> GC	Revisar estructura

Nota del técnico:

\_\_\_\_\_  
Firma del técnico

\_\_\_\_\_  
Firma del supervisor



# Apéndice

## **NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

## **NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN T.G.I FRIDAY`S RESTAURANTE**

Una de las prioridades de Friday`s restaurant son los lineamientos de seguridad, siendo uno de sus objetivos primordiales preservar la salud y seguridad de su personal, y de este modo adecuando de manera continua las condiciones de trabajo, de acuerdo a esto es de vital importancia que el personal coadyuve al logro de este objetivo siguiendo las normas de seguridad que ayudan a prevenir riesgos de trabajo.

Los colaboradores de esta empresa deben entender que la calidad y la productividad, constituyen una prioridad gerencial.

Una de las maneras de poder lograr esto es mediante la realización de inspecciones y observaciones de seguridad que conducen al diagnóstico de problemas, con el fin de realizar las acciones correctivas correspondientes.

**Los accidentes de trabajo se pueden prevenir si se siguen las siguientes normas:**

1. Asegurar el **orden y limpieza**, esta es una condición fundamental para realizar el trabajo con seguridad.

Recuerda que el velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y procedimientos hace que la ejecución de tus tareas sea de forma segura, esto implica una responsabilidad compartida en cada uno de los niveles de la empresa. Asume actitudes seguras en el desarrollo de tus actividades.

Utiliza los elementos de protección que te proporciona la empresa, forma parte de tu responsabilidad.

2. **Riesgo eléctrico.** En Friday`s la seguridad del personal de trabajos eléctricos es la responsabilidad de cada trabajador.

Es decir, donde quiera que haya riesgo eléctrico, es responsabilidad del personal poner en práctica los siguientes elementos:

- Los principios básicos de electricidad.
- Las condiciones y procedimientos seguros de trabajo.
- La respuesta inmediata a las emergencias.

Aquí se mencionan una serie de medidas que al implementarlas reducirán los riesgos de trabajo por causas eléctricas:

- La humedad puede producir una trayectoria conductora de electricidad que provoque un accidente mortal, asegúrate de no trabajar en una área húmeda.
- Nunca trabajes cerca de una fuente de electricidad si tus herramientas o vestimentas están mojadas.
- Siempre ten cerca de ti una toalla para secar tus manos.
- Nunca trabajes a la intemperie si está lloviendo. Ni dejes que alguien a tu supervisión lo haga.
- Cámbiate inmediatamente si tu calzado esta mojado.

3. **El ambiente.** Asegúrate de que no hayan peligros en el ambiente de trabajo tales como:

- Partículas de polvo.
- Vapores inflamables.
- Exceso de oxígeno.

Considerando que una chispa puede en estas condiciones provocar una explosión o fuego. Asegúrate de ventilar tu área de trabajo.

4. **La Iluminación.** Debes considerar que una iluminación deficiente es un peligro en muchas áreas de trabajo.

- Debes considerar que si la luz es deficiente, debes utilizar lámparas portátiles aprobadas.

5. **El área de trabajo.** Considera que tu área de trabajo debe mantenerse limpia y ordenada. Esta norma de mantenimiento incluye:

- Organiza de manera eficiente las herramientas y equipos.
- Coloca cada cosa en su lugar de origen después de que la hayas utilizado.
- Mantén tu área de trabajo libre de obstáculos, trapos, basura, etc.
- Limpia inmediatamente cualquier derrame sólido o líquido.
- Siempre mantén el piso de tu área de trabajo siempre limpio y seco.

6. **Ropa y equipos de protección.** Siempre utiliza ropa apropiada para tu trabajo.

- Que sea práctica y cómoda.
- Utiliza siempre calzado de seguridad y apropiado para el riego con el que trabajes.
- Nunca utilices ropa ajustada que entorpezca tu libertad de movimiento.
- Tampoco utilices ropa demasiado holgada, ya que podrías quedar atrapado con algún equipo o algún objeto en un momento de emergencia.
- Siempre antes de trabajar, asegúrate de abotonar las mangas de tu camiseta.
- Nunca olvides quitarte toda prenda de metal que pueda ser conductora de electricidad.
- Por ningún motivo trabajes sin tu equipo de protección adecuado lentes de seguridad, cascos, guantes aislantes, arnés de seguridad, calzado adecuado, etc.

7. **Operaciones seguras de equipo.**

- Siempre utiliza la herramienta apropiada para el trabajo que vas a realizar y úsala correctamente.
- Siempre asegúrate que toda la herramienta que utilizaras este en perfectas condiciones, es decir, limpias, secas, libres de aceites o depósitos de carbón.
- Nunca debes modificar herramientas o equipos sin considerar los manuales operativos de cada equipo o sin autorización previa.

- Recuerda que toda herramienta de mano debe tener en el punto de agarre aislamiento (debe venir de fábrica), nunca trabajes si no está en condiciones de uso. Nunca trates de aislarla tu mismo.

#### **8. Los enchufes eléctricos y los cables de extensión.**

- Siempre verifica que todos los cables de extensión sean del tamaño y especificación correcta para la herramienta que estás utilizando.
- Siempre utiliza toma corrientes con contacto a tierra y no lo sobrecargues.
- Nunca remuevas el contacto a tierra de la toma de corrientes para poder conectarlos a un enchufe de pared de dos ranuras.

#### **9. Las escaleras.**

- Utiliza escaleras no conductoras, firmes y hechas de fibra de vidrio.
- No utilices escaleras de aluminio, ya que son conductoras de electricidad.
- Sin son de dos hojas, asegúrate que posean cadena de seguridad.
- Asegúrate de colocar las escalerillas de tal forma que no se deslicen ni se caigan.
- Si es posible utiliza cubiertas de caucho en las patas de la escalera, ya que proporcionan protección contra los choques y los resbalones.

**10. Circuitos energizados.** De ser posible siempre trabaja con la energía cortada.

**Si tienes que hacer un análisis de mantenimiento y no puede hacerse con la energía cortada, trata de trabajar con seguridad aplicando todas las precauciones relacionadas con este tipo de operaciones:**

- Limita el acceso a tu área de trabajo, coloca avisos y barreras.
- Haz un plan de trabajo, haz un análisis del equipo al que le darás mantenimiento, escoge y utiliza las herramientas apropiadas, utiliza el equipo de protección personal apropiado.

- En circuitos energizados debes utilizar herramienta con doble aislamiento.
- Siempre averigua el voltaje y los niveles de frecuencia a los que estarás expuesto y toma las precauciones necesarias.
- Nunca pienses que no estarás expuesto por que el voltaje es bajo.
- Nunca olvides conectar a tierra todas las superficies de trabajo.
- Nunca olvides utilizar guantes de caucho aprobadas ambas manos.
- Cuando trabajes en un circuito energizado, nunca trabajes solo, asegúrate que alguien te observe. Te puede salvar la vida.
- Sigue la regla de trabajar en circuitos energizados con una sola mano, recuerda que si no es así, la electricidad que pasa de un brazo a otro puede pasar a través de órganos vitales, causando parálisis o muerte. ***Trabaja con una sola mano y mantén la otra hacia un lado o dentro de tu bolsillo.***

## 11. Seguridad en las prácticas de trabajo

- Si cortas la energía coloca un señalamiento que indique que estás trabajando.
- Estos señalamientos deben advertir que está terminantemente prohibido el remover los avisos sin la debida autorización.
- Descarga de manera cuidadosa el voltaje almacenado usando los cables de contacto a tierra y las técnicas apropiadas.
- Nunca toques un equipo para averiguar si hay electricidad almacenada en un circuito desconectado.
- Los avisos sólo pueden ser removidos por la persona que los instaló, o el jefe inmediato de dicha persona.
- Toda persona que no esté calificada para trabajar cerca de los cables eléctricos, debe mantenerse alejada del lugar donde se esté trabajando, es preciso poner una demarcación –señalización- a tres metros de distancia.
- Todo vehículo debe mantenerse a tres metros de distancia.

## **12. Ante un accidente por electrocución:**

- Nunca toques a la persona que está en contacto con los conductores electrificados.
- Corta el suministro de energía eléctrica y luego ayúdala. Llama al servicio de emergencias. Si es necesario aplica RCP hasta su llegada.

## **Ante otros riesgos:**

- Siempre has un plan de trabajo y presta atención a las medidas de seguridad cuando trabajes en alturas.
- Si utilizas equipo de soldadura siempre utiliza la protección ocular indicada, guantes y zapatos aislantes.
- Si trabajas con pinturas o solventes, apaga cualquier llama o elimina toda posibilidad de chispas.
- Nunca deseches residuos tóxicos o inflamables en los desagües pluviales ni cloacales.
- De manera periódica serás capacitado por el asesor de higiene y seguridad de la empresa, así como en el uso de herramientas o sistemas especiales, se participativo, estos nuevos conocimientos te pueden salvar la vida.