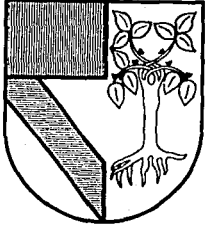


308923

75
2ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Escuela de Pedagogía

Incorporada a la Universidad
Nacional Autónoma de México

FALLA DE ORIGEN

**PROGRAMA DE CAPACITACION A SUPERVISORES
DE PLANTAS DE CONCRETO PREMEZCLADO
EN MATERIA DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Informe Académico de Actividad
Profesional que presenta:

Norma Patricia Laguna Sánchez
para obtener el título de
Licenciado en Pedagogía

Director del Informe:
Lic. Ma. Teresa Carreras Lomeli

México, D.F., Marzo 1995



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

I	EXORDIO	Pág. 1
	I.1 Exposición de Motivos	1
	I.2 Justificación	4
II	CUERPO DEL INFORME	6
	II.1 Descripción del trabajo	6
	II.1.1 Tipo de Institución	6
	II.1.2 Objetivos	18
	II.1.3 Contenidos	20
	II.1.4 Metodología	21
	II.1.5 Recursos con los que se cuenta	23
	II.1.5.1 Recursos Humanos	23
	II.1.5.2 Recursos Formales	23
	II.1.5.3 Recursos Materiales	28
	II.2 Valoración Crítica	28
	II.2.1 Problemas a los que responde	28
	II.2.1.1 Implantación	29
	II.2.1.2 Curso Stop para Supervisores	31
	II.2.1.3 Recursos Institucionales	35
	II.2.2 Propuestas Pedagógicas	37
	II.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe	40
III	COROLARIO	47
	III.1 Evaluación	47
	III.2 Aparato Crítico	48

**PROGRAMA DE CAPACITACION A SUPERVISORES
DE PLANTAS DE CONCRETO PREMEZCLADO
EN MATERIA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
(INFORME ACADEMICO)**

I.- EXORDIO

I.1. Exposición de motivos

La seguridad industrial es un tema no muy conocido y por lo tanto, poco atendido por los supervisores en general. Comúnmente se considera que sólo el departamento de seguridad industrial (cuando existe), o bien, el departamento de recursos humanos son los directamente responsables de la seguridad de los trabajadores en cualquier centro de trabajo. Esto además de falso, es inoperante.

El departamento de seguridad industrial es el encargado de definir políticas, procedimientos y lineamientos generales para administrar en forma adecuada lo relativo a la seguridad. Por su parte, el departamento de recursos humanos tiene como función apoyarlo en el establecimiento de esas políticas, otorgar información del personal y desarrollar los cursos necesarios relativos a esta materia.

Ambos departamentos están sumamente relacionados y en efecto son responsables de la seguridad industrial, pero no son los únicos ya que no funcionan directamente en la " línea de fuego " es decir, en el trabajo de día a día y en cada momento de la

jornada, ni conocen en forma profunda y detallada las operaciones, la maquinaria, el equipo, etc.

De acuerdo con esto, son entonces los supervisores, los responsables inmediatos de la seguridad de sus trabajadores; sólo ellos están durante el turno al frente de su grupo y por ello pueden vigilar que el trabajo se haga no sólo bien, sino en la forma más segura.

Si la Seguridad Industrial es un conjunto de conocimientos técnicos que se aplican para reducir, controlar y eliminar en lo posible los accidentes que ocurren en el trabajo, es un hecho que son los supervisores los responsables de encontrar y eliminar las causas que originan esos accidentes.

Concretos Apasco reconoce y acepta la necesidad de la participación de los supervisores en la implantación, desarrollo y vigilancia de cualquier programa de seguridad industrial, por ello decide capacitarlos en los conceptos fundamentales de esta materia.

Concretos Apasco es una empresa industrial dedicada a la fabricación, venta y distribución de concreto premezclado. Está dividida en cuatro regiones : Norte, Centro, Sureste y Occidente. Cada una de ellas opera en forma independiente. Debido a que la Región Centro posee la mayor participación de mercado y por lo tanto cuenta con el mayor número de trabajadores, es en esta región donde se inicia el

programa de capacitación a supervisores en materia de seguridad industrial como programa piloto para posteriormente implementarlo en las otras regiones.

La Región centro cuenta con 33 plantas, distribuidas 12 en la zona metropolitana de la Ciudad de México y 21 en el interior de la República.

En las plantas del interior de la república, el gerente de la unidad es el responsable de la seguridad de los trabajadores; en las plantas de la zona metropolitana, a excepción de la planta central, no existen gerentes de unidad, por lo que los pesadores (operadores de la planta), son designados supervisores en aspectos de seguridad.

La lejanía entre las plantas, el gran número de las mismas y las fuertes cargas de trabajo de los supervisores, han obligado a que su participación en cuestiones de seguridad industrial, obedezca sólo al cumplimiento de un requisito administrativo más de su trabajo, y no a un convencimiento real y absoluto de los beneficios que se obtienen al trabajar con seguridad.

Por este motivo se realiza el presente trabajo, ya que el programa **STOP** para supervisores (Seguridad en el Trabajo por la Observación Preventiva), adquirido por Concretos Apasco a la empresa Dupont, si bien es un buen principio para relacionar a los supervisores con conocimientos de seguridad industrial, puede mejorarse en

muchos aspectos para obtener mayores resultados con los supervisores de plantas de concreto premezclado.

1.2. Justificación

El departamento de recursos humanos, a través de su jefatura de capacitación, es responsable de implementar el programa STOP para supervisores.

Dicha jefatura está ocupada por un licenciado en pedagogía, es decir, un especialista en educación.

La Pedagogía es la ciencia y el arte de la educación. Ciencia en cuanto a que tiene como todas las ciencias, objeto propio de estudio, metodología y sistema. Arte en cuanto a que tiene un lado práctico: la habilidad que se requiere para poder educar.

Ahora bien, si la Pedagogía es la ciencia de la educación, es necesario definir qué se entiende por educación.

La educación es un proceso de mejora intencional y permanente de las potencialidades humanas y vehículo de transmisión de valores de una generación a otra.

Al decir que la educación es permanente se está afirmando que está ocurriendo durante todo momento de la vida del hombre. Así, aún de adulto el hombre es educable, puede seguir perfeccionándose: corregir algún defecto, aprender algo nuevo, desarrollar alguna habilidad, etc.

En el ámbito laboral, a través de la capacitación las empresas buscan que sus trabajadores adquieran nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y actitudes, es decir, se preparen para desempeñar eficiente y eficazmente las labores para las que fueron contratados. A través del crecimiento de su personal, logran el crecimiento de su empresa; el perfeccionamiento de sus trabajadores trae consigo el perfeccionamiento de su organización. Al lograr esto, están educando.

La capacitación es pues, en la empresa, un fenómeno educativo y es precisamente ese fenómeno educativo, el objeto de estudio de la pedagogía.

Queda claro entonces que los programas de capacitación de una empresa son finalmente programas educativos por lo que el pedagogo es el profesional indicado para crear, desarrollar y evaluar dichos programas. Su formación profesional, cuyos ejes son la Didáctica, Psicología y Filosofía, le proporcionan los conocimientos necesarios para construir programas congruentes, con objetivos medibles y evaluables.

Su herramienta más valiosa es el amplio conocimiento de la Didáctica, ciencia cuyo objeto de estudio es el proceso de enseñanza - aprendizaje, mismo que se efectúa en cada programa de capacitación.

II CUERPO DEL INFORME

II.1 Descripción del trabajo

II.1.1 TIPO DE INSTITUCION

Grupo Apasco inicia sus operaciones en el año de 1963 con la planta de cemento Apaxco, ubicada en el pueblo del mismo nombre en el Edo. de México.

Originalmente el grupo se llamó Cementos Apasco ya que se dedicaba en forma exclusiva a la fabricación de cemento, pero con el paso del tiempo empezó a involucrarse en la fabricación de otros productos relacionados con la construcción como son el concreto premezclado, la cal , etc. y surgen así empresas que se agrupan bajo el nombre de Grupo Apasco.

Por muchos años todas esas empresas funcionaron en forma independiente y se conocían como divisiones del grupo, siendo las más fuertes Cementos Apasco S.A. de C.V. y Concretos Apasco S.A. de C.V.

En el año de 1991, Grupo Apasco con sus divisiones cemento y concreto alcanza una cobertura nacional. Este hecho motivó a que se estudiara la manera de optimizar

los resultados, incrementar la productividad, reducir costos, es decir, ser más eficientes.

La conclusión a la que se llegó fue que la empresa requería de una organización que le permitiera simplificar algunos procedimientos, mejorar los canales de comunicación, lograr una mayor coordinación y consistencia en las actividades y fomentar una mayor labor de equipo. Por esta razón a partir del 10 de julio de 1991, la estructura de la compañía quedó organizada por funciones y no ya por divisiones.

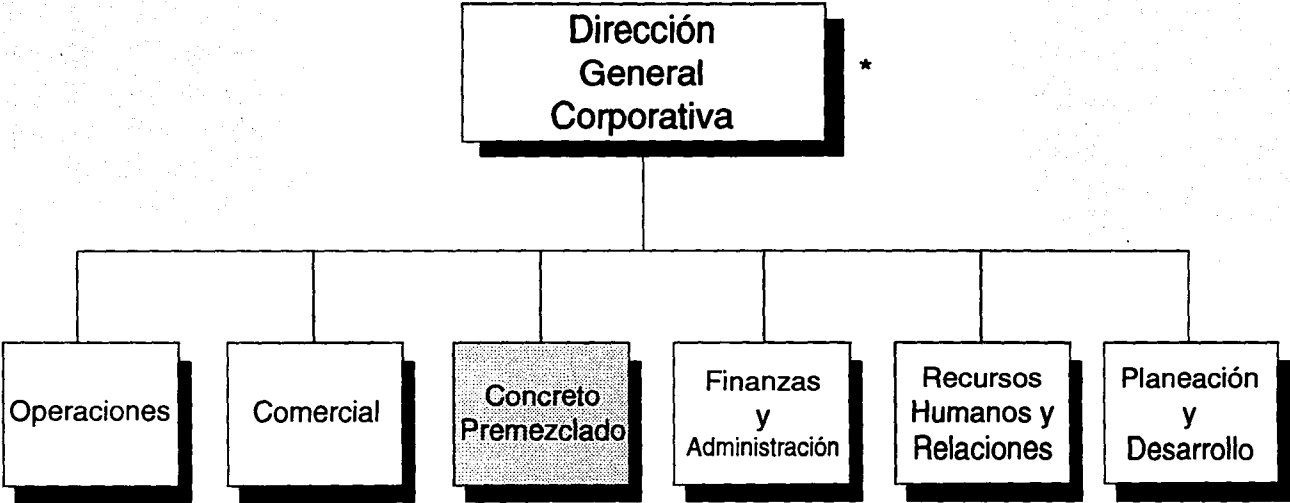
La nueva estructura organizacional es la que se ilustra en la figura No. 1

La Dirección Corporativa de Concreto Premezclado, señalada en la figura 1, es en realidad la empresa Concretos Apasco, S. A. de C. V., en la cual se desarrolla el presente informe y a continuación se describe en forma detallada.

Concretos Apasco tiene sus orígenes en el año de 1955 cuando el Sr. Javier Sánchez Cos con sólo seis personas, una revolvedora estacionaria y dos camiones de volteo alquilados, instala la empresa Concretos Premezclados en la calle Diez de la colonia San Pedro de los Pinos en Mixcoac, D. F.

En 1956, el Sr. Sánchez Cos empieza a aceptar socios en su compañía y adquiere equipo usado para fortalecerla.

GRUPO APASCO



* No están elaborados los organigramas oficiales; se obtienen del desarrollo de funciones.

Figura 1

El Lic. Uruchurtu, regente de la Ciudad de México en 1958, amplía la calzada de la Viga, La Merced y el Viaducto Miguel Alemán, hechos que provocan un auge en el uso del concreto premezclado mismo que el Sr. Sánchez Cos aprovecha y compra al Sr. Páez Urquide la empresa Super Concretos. En esta misma fecha ingresan como socios el Sr. Jorge Larrea y el Lic. Serrano, surgiendo una nueva razón social para tan próspera empresa: Concretos Premezclados, S. A.

Para el año 1961 el Sr. Larrea y el Lic. Serrano compran al Sr. Sánchez Cos todas las acciones de la empresa y en 1969 deciden venderla a Cementos Apasco.

Ante el gran crecimiento de la empresa, las instalaciones comienzan a ser insuficientes y en 1972 se trasladan a la calle de Nicanor Arvide, domicilio donde permanecen durante 22 años.

En 1973 Cementos Apasco adquiere acciones de una empresa llamada Productos de Basalto S.A. de C.V. y cambia esta razón social por la de Concret S.A. de C.V.

En un deseo de unir esfuerzos y analizando la situación de la competencia, en el año de 1977 se fusionan Concret S.A. de C.V. y Concretos Premezclados S.A. dando lugar a la compañía Concretos Apasco S.A. de C.V., la cual continuó su expansión y crecimiento no sólo con la apertura de más plantas, sino también con la compra de dos concreteras más : Decar del Valle (1991) y Concretos Colita (1993).

Actualmente Concretos Apasco cuenta con un total de 84 plantas distribuidas en cuatro regiones : Norte, Centro, Sureste y Occidente y está conformada por la estructura que se ilustra en la figura No.2.

Tal y como se mencionó anteriormente, la Región Centro es la que tiene un mayor número de plantas (33) y es en ella donde se inician los programas para después ser trasladados a las demás regiones.

La estructura de esta región es la que se señala en la figura No. 3.

Las plantas de Zona Centro 1 son:

- Zona metropolitana (12 plantas)
- Toluca
- Pachuca
- Cuernavaca
- Acapulco
- Ixtapa

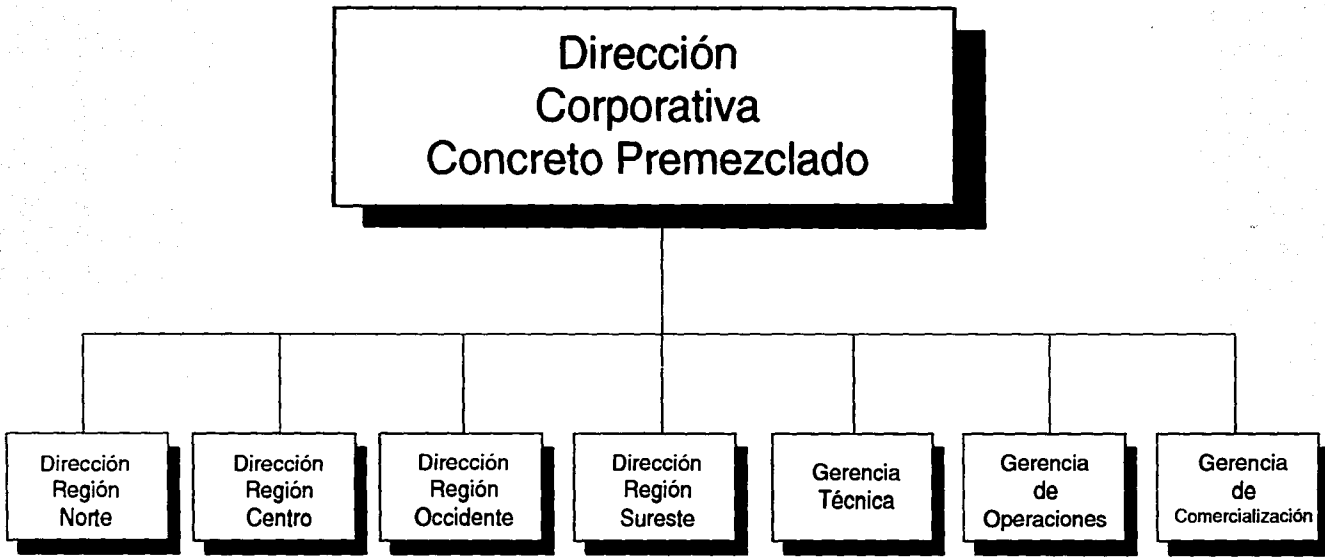


Figura 2

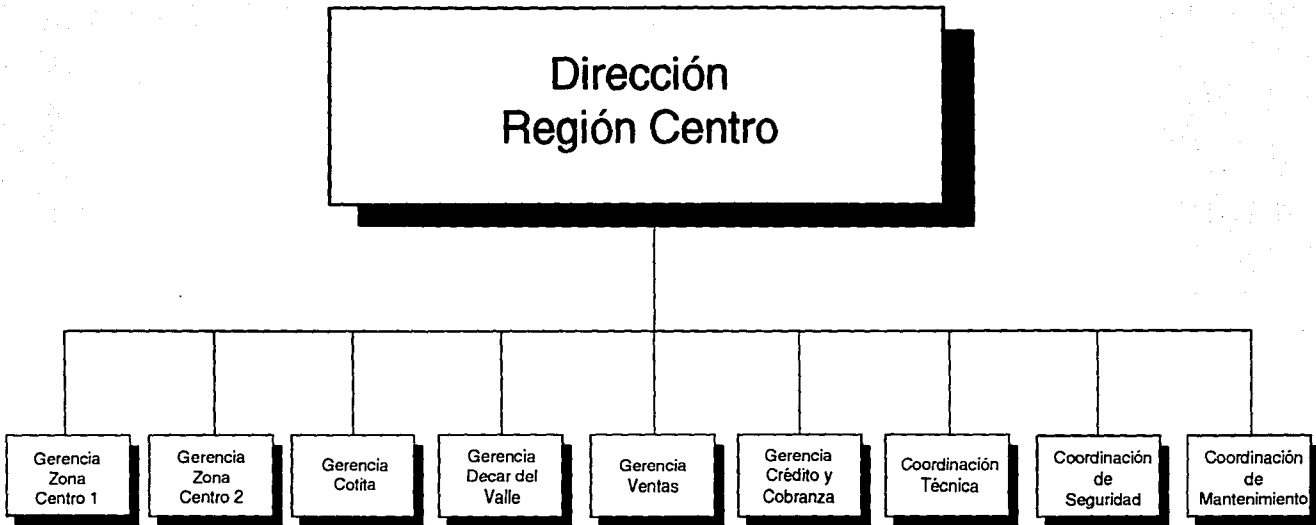


Figura 3

En Zona Centro 2 se incluyen las plantas :

- Querétaro
- Celaya
- León (2 plantas)
- Irapuato
- Silao
- Morelia

La gerencia Cotita tiene las plantas :

- Querétaro
- Celaya
- León
- Morelia
- San Juan del Río

Por su parte la gerencia de Decar del Valle tiene a su cargo cuatro plantas en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Cada una de las plantas tiene asignado un gerente de planta a excepción de las plantas de la zona metropolitana de la Ciudad de México, en las cuales existe sólo un gerente para todas ellas.

Los gerentes de planta son responsables del funcionamiento total de su planta, es decir de la producción, venta y distribución del producto así como del personal que labora en ella.

La fabricación de concreto premezclado es un proceso relativamente sencillo; el concreto es la mezcla de cemento, agregados (arena y grava), agua y aditivos químicos, que en el caso del concreto premezclado dicha mezcla se realiza en los camiones revoladora.

Tanto el proceso de fabricación del concreto como el producto en sí, no presenta grandes diferencias entre el de Concretos Apasco y el de sus competidores, por lo que se considera como un producto " genérico "; en sí mismo no ofrece diferencias sustanciales entre una marca y otra.

Concretos Apasco consciente de esta realidad busca desarrollar programas que representen y logren una ventaja competitiva sostenible ante sus competidores. Para ello define tres estrategias que define como factores de éxito :

1 **BCM (Mejor Gestión de Costos)** .- Busca lograr y mantener el liderazgo en costos, lo que significa ser el proveedor con los costos más bajos en el punto de entrega al consumidor final.

2 PMI (Liderazgo en el Mercado).- Pretende diferenciar sus productos a través de un concepto de oferta total, logrando una orientación de la compañía hacia el cliente.

3 EEE (Excelencia de Personal) .- Intenta conseguir la excelencia del personal que permita alcanzar el liderazgo en costos y el liderazgo en el mercado.

Estos tres factores de éxito están estrechamente relacionados y ensamblados en muchos aspectos. Ninguno de ellos puede alcanzarse sin la participación de los otros.

La excelencia de personal es necesaria en toda la operación de la empresa; ésta permitirá obtener buenos resultados tanto en costos como en el logro de orientar la compañía hacia el cliente.

La mejor gestión de costos permite también diferenciar el producto, pues esto se refleja en el precio al consumidor final y requiere a su vez de personal excelente para lograrlo.

Así, aún y cuando a simple vista pareciera que los costos atañen únicamente a Finanzas y Producción, liderazgo en el mercado a Comercialización y excelencia de personal a Recursos Humanos, todas y cada una de las áreas de la empresa, deben contribuir al logro de estos factores de éxito. La responsabilidad es compartida por todas las personas que integran la empresa y por ello Recursos Humanos como área

funcional, debe intervenir directamente en la instrumentación de esta nueva cultura corporativa y al mismo tiempo buscar la forma de reducir costos en su propia dirección.

Al empezar la búsqueda de áreas de oportunidad para la reducción de costos se analiza el aspecto de seguridad industrial, ya que entre ésta y la productividad existe gran interdependencia.

Los accidentes de trabajo, además de las consecuencias físicas, tienen consecuencias económicas, no sólo directas como son la elevación de las cuotas del IMSS, indemnizaciones y gastos médicos, sino también indirectas como salarios por tiempo perdido al ocurrir los accidentes, daños en maquinaria, costos de personal sustituto, etc. Todo esto se refleja en los costos del producto, y por lo tanto en la productividad, ya que ésta es la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos que se utilizaron para obtenerla. Así una productividad alta dependerá de que, sin aumentar equipo, material o personal, se logre un aumento en la producción.

El Consejo Interamericano de Seguridad, establece que existen 12 factores esenciales en la producción industrial y son precisamente éstos los que deben controlarse para evitar accidentes.

Estos factores son:

- + En cuanto al equipo: selección, acomodo, uso y mantenimiento.
- + En cuanto al metrial: selección, colocación, manejo y proceso.
- + En cuanto al personal: selección, ubicación, capacitación y supervisión.

La capacitación además de ser un factor, influye en forma directa en todos los demás por lo que es indispensable para la productividad de la empresa y para la disminución de accidentes en la misma.

Trabajar con seguridad significa tener operaciones más eficientes y significa también disminución en costos.

Así, para contribuir al logro del liderazgo en costos y lograr además la excelencia de personal, es necesario establecer un programa de capacitación en seguridad industrial dirigido en primera instancia a los supervisores quienes por ser ejemplo para sus subordinados, serán la mejor vía para motivarlos, orientarlos y vigilar que los lineamientos que se establezcan en esta materia, se cumplan.

Ante la imposibilidad de desarrollar en forma inmediata dicho curso, se adquiere de la empresa Dupont el programa STOP para supervisores (Seguridad en el Trabajo por

la Observación Preventiva) y se asigna la implantación del mismo al área de Recursos Humanos de Concretos Región Centro a través de su jefatura de capacitación, localizada en el organigrama según se muestra en la figura No. 4.

II.1.2 OBJETIVOS

Los objetivos de la empresa están expresados en su misión, es decir el fin a donde la empresa quiere llegar.

La misión de Concretos Apasco es :

MERCADO . Somos una organización orientada al mercado, en la cual fomentamos la cercanía con nuestros clientes y la satisfacción de sus necesidades de cemento, concreto y materiales relacionados, ofreciéndoles una gama de productos y servicios integrales.

PRODUCTOS Y SERVICIOS . Respaldados por la más alta tecnología mundial y un constante espíritu de innovación, nuestros productos y servicios reúnen los más altos niveles de calidad en el mercado.

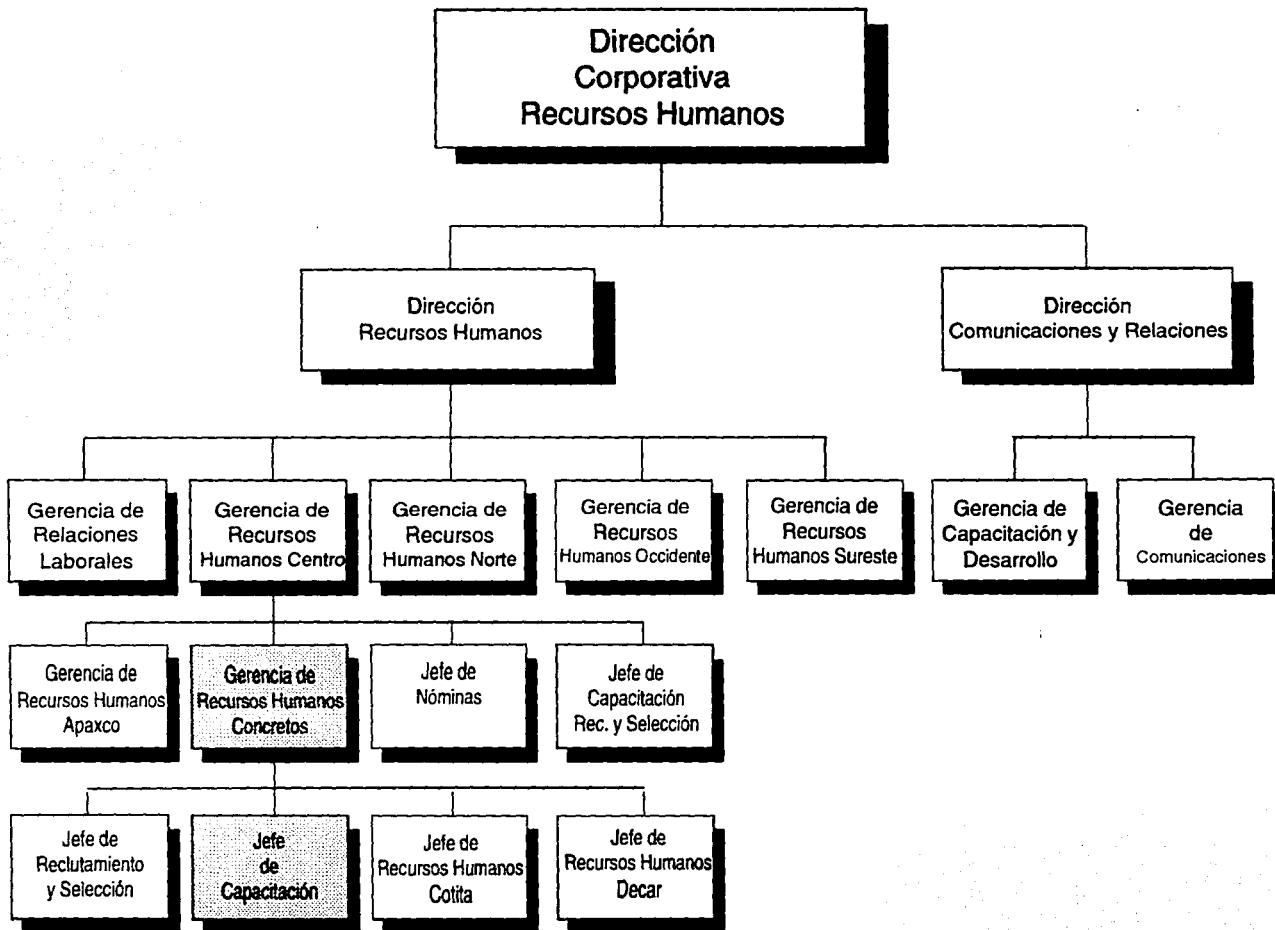


Figura 4

NUESTRO PERSONAL : Buscamos colaboradores con alto desempeño y enfoque hacia la productividad, por ello nuestro compromiso constante es crear un ambiente de trabajo que genere satisfacción, motivación y oportunidad de crecimiento a nuestro personal.

CULTURA ORGANIZACIONAL : Sabemos que sólo con un enfoque integral hacia la calidad aseguraremos la continuidad y crecimiento de la empresa. En este contexto fomentamos la productividad, la comunicación integral, el trabajo en equipo y la confianza recíproca como elementos clave de nuestra cultura organizacional y de esta forma, ser una organización ágil, dinámica y flexible, que se adapte a los requerimientos regionales y que responda con prontitud a los constantes cambios en el entorno.

RENTABILIDAD : Sólo un negocio con rentabilidad adecuada permite garantizar a largo plazo la existencia de la empresa ; por ello nuestro compromiso es agregar valor al capital invertido con su correspondiente remuneración, así como generar recursos propios que aseguren nuestro crecimiento.

RELACIONES CON LA INDUSTRIA : Creemos en el sistema de economía libre con una competencia abierta y leal con los otros productores en el mercado. Con nuestros clientes y proveedores actuamos buscando siempre relaciones de negocios productivas y duraderas.

MEDIO AMBIENTE : Estamos plenamente comprometidos con la preservación del medio ambiente y es por ello que todas nuestras actividades se desarrollan buscando la salvaguarda de nuestro futuro común.

APOYO A LA COMUNIDAD : Estamos concientes de la importancia de nuestra participación y apoyo a las comunidades en donde operamos. En este contexto participamos activamente en programas de desarrollo del medio que nos rodea en beneficio de la comunidad ¹

Los objetivos del departamento de recursos humanos están ya expresados en esta misión, sólo podemos agregar que su función primordial será de apoyo al resto de las áreas de la empresa.

Por su parte la jefatura de capacitación colaborará con la organización en la planeación, creación, instrumentación, desarrollo y evaluación de programas de capacitación a partir de necesidades específicas de las áreas para lograr los objetivos institucionales.

¹ GRUPO APASCO, Cima, No.28, p.2-3

II.1.3 CONTENIDOS

La jefatura de capacitación desarrolla sus funciones desde la planta central de Concretos Apasco ubicada actualmente en Tultitlán Edo. de México.

Dichas funciones son :

- Detectar necesidades de capacitación
- Planear, desarrollar, coordinar y evaluar cursos de capacitación
- Integrar, registrar y coordinar las Comisiones Mixtas de Capacitación y de Seguridad e Higiene
- Implementar y coordinar el programa de educación abierta para adultos.
- Participar como instructor en diferentes programas
- Apoyar a instructores internos en la elaboración de materiales didácticos
- Coordinar instalaciones, equipos y materiales en eventos de capacitación

El presente informe académico está dirigido exclusivamente al área de capacitación en sus aspectos de implantación, coordinación e instrucción ya que el programa STOP no es creación de esta jefatura.

II.1.4 METODOLOGIA

Los dos cursos iniciales fueron impartidos directamente por instructores de Dupont., empresa a la cual se adquirió el curso.

El primero de ellos se realizó en diciembre de 1993 y participaron en él el director corporativo de concreto premezclado y directores que le reportan. La finalidad de esto fue establecer claramente el compromiso de los directivos hacia el programa y por lo tanto su compromiso con la seguridad.

El segundo evento se realizó en enero de 1994 con la participación de los directivos de la Región Centro, la gerencia de recursos humanos y la jefatura de capacitación. El objetivo de este segundo evento fue dar a conocer el programa a los gerentes de zona y capacitarlos como instructores del programa STOP, para lo cual, se les impartió además, el curso Stop para empleados.

A partir de aquí los instructores internos serían, en primer lugar, el jefe regional de seguridad y la jefatura de capacitación apoyados ocasionalmente por alguna de las otras gerencias.

La capacitación se inicia con los supervisores que laboran en la planta central y posteriormente con los que se encuentran en el resto de las plantas de zona

metropolitana. Se organizaron sesiones semanales (6), de ocho horas cada una para cada programa, realizándose todos los lunes por ser el día de menor producción. A la fecha se han capacitado el 90 % de los supervisores de zona metropolitana, de un total de 70 en esta zona.

La metodología que se empleó para implantar el curso STOP para supervisores fue participativa, ya que en él intervinieron personas de distintas áreas, y grupal porque las sesiones y prácticas se manejan de esta forma.

II.1.5 RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA

II.1.5.1 Recursos humanos

Participan directamente en la implantación del programa cinco personas : el jefe regional de seguridad industrial, el jefe de capacitación, dos instructores externos y un gerente de zona.

II.1.5.2 Recursos formales

Actualmente no se ha desarrollado en Concretos Apasco una política propia sobre seguridad industrial.

Se parte por un lado, de la obligación de los patrones que la Ley Federal del Trabajo (1995), establece en su artículo 132 fracción XVII : " Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo..... " y por otro, el lograr el liderazgo en costos y la excelencia en personal.

El recurso formal más importante del que se dispone es el curso STOP para supervisores, adquirido a Dupont y el cual se explica a continuación.

Dupont es una empresa transnacional cuyos orígenes se remontan a la fabricación de explosivos; por el alto riesgo que sus procesos encierran, decide investigar y aplicar todo aquello que se relacione con la seguridad industrial y crear un programa que le permitiera controlar de la mejor manera , los accidentes e incidentes.

Así surge lo que actualmente se llama " Programa STOP... por su seguridad", el cual se basa en los principios que han echo de Dupont, un líder mundial en el desarrollo de la seguridad.

Actualmente , Dupont vende esta tecnología que le tomó años desarrollar, a todas las empresas interesadas en trabajar seriamente en este aspecto.

El curso se basa en la filosofía de seguridad Dupont, la cual se sustenta en seis principios :

- Todas las lesiones y enfermedades ocupacionales pueden prevenirse
- La seguridad es responsabilidad de la administración de línea
- La administración de línea es responsable de entrenar a todos los empleados para que trabajen con seguridad
- En labores de construcción y operación todos los riesgos a exposiciones pueden prevenirse razonablemente
- La prevención de lesiones e incidentes contribuye al éxito del negocio
- Trabajar con seguridad es una condición del empleo ²

Partiendo del conocimiento de que el 96 % de las lesiones son causadas por actos inseguros, el objetivo central del entrenamiento STOP consiste en que los administradores de línea (supervisores) eliminen las lesiones en su área de responsabilidad a través de la observación sistemática a las personas, corrigiendo y previniendo sus actos inseguros.

Para desarrollar este curso, se utilizan cuadernos de trabajo autodidácticos, discusiones en grupo con películas y aplicaciones en el trabajo a través de observaciones diarias y recorridos periódicos de observación.

² DUPONT, Gua del Administrador y del Instructor Curso Stop, p.9

Los cuadernos de trabajo autodidácticos son siete, uno por cada unidad, y se crearon para brindar a los supervisores en entrenamiento, el medio más efectivo para aprender y recordar los principios y técnicas de el Programa STOP.

Los conceptos importantes se refuerzan por medio de la repetición a lo largo de las distintas unidades. En cada cuaderno el participante responde a preguntas que puede verificar en forma inmediata con la hoja de respuestas que se encuentra al final de cada uno de ellos.

Cada unidad (cuaderno), contiene un resumen y un repaso, los cuales se van acumulando de unidad a unidad, es decir, en cada nueva unidad, se repasan las unidades anteriores. Esto permite recordar las técnicas y conceptos por un mayor tiempo.

Las discusiones en grupo ocurren después de proyectar la película correspondiente y de haber concluido los cuadernos de trabajo, ya que en ellos se incluyen preguntas que los llevan a reflexionar sobre la aplicación de los contenidos vistos, en sus áreas de trabajo y sus respuestas son tema también de discusión.

Las aplicaciones en el trabajo a través de las observaciones diarias, son realizadas por los supervisores en entrenamiento y revisadas en la siguiente sesión. Los

recorridos periódicos de observación los realizan con el instructor o con su jefe inmediato, si éste ya está capacitado en las técnicas STOP.

Para sistematizar estas observaciones se establece el uso del ciclo de observación y la tarjeta de observación de la seguridad.

El ciclo de observación consta de cinco pasos: decidir, detener, observar, actuar y reportar.

El primero de ellos es la decisión personal de vigilar la seguridad y a partir de ello, detenerse cerca de las personas para poder observar lo que hacen centrando la atención en los actos inseguros. Si se detecta algún acto inseguro, se actúa para corregir la situación y prevenir que se repita ; en este paso es necesario hablar con la persona hasta que comprenda porqué el acto es inseguro, para ello hay que adoptar una actitud inquisitiva, cuestionando al empleado para provocar la reflexión. Por último se realiza un reporte de lo observado y de las acciones emprendidas.

La tarjeta de observación de la seguridad es un apoyo para realizar eficazmente las observaciones. En el anverso se incluye la lista de las situaciones que deben de observarse en las personas :

- Reacciones de las personas: Ajustan su equipo de protección personal
 - Cambian de posición
 - Reacomodan su trabajo
 - Dejan de trabajar
 - Colocan tierras
 - Colocan bloqueos

- Equipo de protección personal: Cabeza
 - Ojos y cara
 - Oídos
 - Aparato Respiratorio
 - Brazos y manos
 - Tronco
 - Piernas y pies

- Posiciones de las personas: Golpear contra objetos
 - (Causas de las lesiones) Ser golpeado por objetos
 - Quedar atrapado en, dentro de, o entre objetos
 - Contacto con temperaturas extremas
 - Contacto con corrientes eléctricas
 - Inhalación de sustancias peligrosas
 - Absorción de sustancias peligrosas

Ingestión de sustancias peligrosas

Sobre-esfuerzo

- Herramientas y equipo:
 - Inadecuadas para el trabajo
 - Empleadas en forma incorrecta
 - En condiciones inseguras

- Procedimientos, orden y limpieza: Inadecuados
 - No son conocidos ni entendidos
 - No se cumplen

Por el reverso de la tarjeta se elabora el reporte de observación donde se anota el acto inseguro observado así como la acción correctiva inmediata, la acción para prevenir la repetición, la firma del observador y la fecha. No se trata aquí de juzgar a la persona que realiza actos inseguros, por lo que no se anotan nombres. Lo más importante es la acción que se emprendió para prevenir la repetición de dichos actos.

Los contenidos del curso STOP para supervisores son:

+ Unidad 1.- Introducción: El programa STOP

En ésta se presenta el programa STOP, se explica el manejo de los cuadernos autodidácticos, se analiza brevemente el ciclo de observación y el uso de la tarjeta de observación de la seguridad y se define la responsabilidad de los supervisores en materia de seguridad.

De las unidades 2 a 6, se analizan todos los elementos que la tarjeta de observación indica deben ser observados por los supervisores.

+ Unidad 2.- Equipo de protección personal

+ Unidad 3.- Posiciones de las personas

+ Unidad 4.- Reacciones de las personas.

+ Unidad 5.- Herramientas y Equipo

+ Unidad 6.- Procedimientos, orden y limpieza

+ Unidad 7.- Aplicación del programa STOP

En esta unidad se plantean una serie de ejemplos que el participante debe analizar y contestar correctamente.

Cada unidad incluye la aplicación inmediata de los conocimientos ya que se realiza una práctica supervisada en el lugar de trabajo y con retroalimentación del instructor.

II.1.5.3 Recursos materiales

En la planta central se cuenta con un aula con capacidad para 30 personas y equipada con : televisión, videograbadora, proyector de acetatos, pizarrón y rotafolios.

Se cuenta con los manuales necesarios del curso STOP para supervisores que incluye los 7 cuadernos autodidácticos, un paquete de tarjetas de observación de la seguridad, películas para cada unidad y la unidad de repaso.

Se tienen además calcomanías, distintivos, plumas, llaveros y tetreros alusivos al programa STOP.

II.2 Valoración crítica

II.2.1 PROBLEMAS O SITUACIONES A LAS QUE RESPONDE

El análisis de los problemas a los que responde el presente informe, se realizará atendiendo a tres líneas generales:

- Implantación
- Curso STOP para supervisores
- Recursos institucionales

II.2.1.1 Implantación

Las sesiones semanales manejan una unidad del curso, por lo que terminar con un grupo, requiere casi dos meses. Esto ha provocado que la implantación del curso STOP sea lenta (90 % de supervisores de zona metropolitana en un año) y que a la fecha no se hayan obtenido los resultados esperados por la Dirección Corporativa de Concreto Premezclado, (100 % de supervisores de la Región Centro capacitados en el curso STOP y a su vez habilitados como instructores del mismo).

El que no se haya capacitado aún a todos los supervisores, ocasiona no sólo una deficiencia en el objetivo cuantitativo solicitado por la Dirección Corporativa de Concreto Premezclado, sino además, el resultado que pretende alcanzar el curso STOP para supervisores, el cual es su participación en la eliminación de las lesiones de su área a través de la observación sistemática, se pierde, porque al no contar con las técnicas STOP, todos los supervisores de la empresa, no aplican la seguridad como parte de las labores diarias. Esto provoca confusiones en el personal, pues debido a que los supervisores son trasladados frecuentemente de una planta a otra, cambian de turno, o bien, atienden varias plantas, como es el caso de los supervisores de mantenimiento, no hay congruencia en el estilo de manejar los aspectos de la seguridad entre distintos supervisores que los dirigen, lo que se

traduce para los empleados, en que la seguridad no es un aspecto de importancia real para la empresa.

La participación entendida como "el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a la obtención de las metas del equipo y a compartir las responsabilidades de éstas"³, requiere entonces que todos los supervisores como equipo, compartan la responsabilidad de la seguridad. Al no ocurrir así, por la lenta implantación del curso, el supervisor ya capacitado deja de participar y se concreta únicamente y en el mejor de los casos, a realizar las tareas que exige el programa.

Por otro lado, no se está aprovechando la cualidad autodidáctica de los cuadernos, ya que éstos son resueltos por los participantes durante las sesiones. Los cuadernos son un método de enseñanza individualizada: la enseñanza programada, la cual permite al participante trabajar solo, a su propio ritmo y le da la posibilidad de autocorregir en forma inmediata sus errores. Además "atenúa el problema de las clases heterogéneas, de la disparidad en la capacidad de aprender de los alumnos"⁴, situación que se presenta en las sesiones ya que el nivel de instrucción de los supervisores es distinto y por lo tanto el tiempo requerido por cada participante para la solución de los cuadernos es muy variable. Esto provoca aburrimiento en unos,

³ DAVIS, K., et. al., Comportamiento Humano en el Trabajo, p.266

⁴ NERICI, I.G., Hacia una Didáctica General Dinámica, p.255

presión en otros, desmotivación en ambos y grandes dificultades para el instructor en el manejo de las sesiones.

El curso STOP plantea además una sesión de repaso a los seis meses de haber tomado el primer curso, misma que no se ha realizado porque no ha concluido aún la primera fase. Esta sesión además de ser un repaso de los conceptos y tareas del curso, es el seguimiento del mismo., por lo que reviste gran importancia ya que esto permite "mantener viva la llama del conocimiento y proyectarla en el tiempo" ⁵ . En ella se pretende que los supervisores expresen las dificultades que han encontrado en la aplicación de las técnicas Stop en su trabajo diario, y el hecho de que esto no se haya realizado aún, ha provocado que su ánimo decaiga pues en su realidad laboral, no encuentra el apoyo de la institución ni de su grupo de trabajo para hacerlo.⁶

II.2.1.2 Curso STOP para supervisores

El curso STOP para supervisores afirma que éstos no sólo son responsables de la seguridad de sus subordinados, sino también de capacitarlos en esta materia, pero en sí mismo, sólo les ofrece la preparación académica, es decir el qué van a enseñar, más no la parte pedagógica o el cómo lo van a hacer.

⁵ SILICEO, A., Capacitación y Desarrollo de Personal, p.117

⁶ cfr., ibidem, p. 118

Es importante que el instructor posea preparación didáctica y pedagógica ya que es un hecho que él "como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación".⁷

No es suficiente entonces que los supervisores que participarán como instructores del curso STOP, sólo se preparen como tales dándoles a conocer el curso STOP para empleados que únicamente contiene las técnicas STOP, conocimientos básicos sobre aspectos de seguridad como son los actos inseguros y las condiciones inseguras, pero jamás se les menciona el cómo realizar el proceso de enseñanza-aprendizaje y qué métodos y técnicas puede usar en él. Estos conocimientos son precisamente los que proporciona la Didáctica ya que ésta " es la disciplina pedagógica de carácter práctico y normativo que tiene por objeto específico la técnica de la enseñanza, esto es, la técnica de incentivar y orientar eficazmente a los alumnos en su aprendizaje".⁸

El curso STOP expresa dentro de sus objetivos que "desarrolla la conciencia de la seguridad entre los empleados"⁹ a través de la "actitud inquisitiva" que el supervisor aplica en el ACTUAR del ciclo de observación.

Si la conciencia se define como " los procesos cognitivos y afectivos que forman un gobierno moral interiorizado sobre la conducta del individuo"¹⁰ , la actitud inquisitiva

⁷ *ibidem*, p.119

⁸ MATTOS, L. A., *Compendio de Didáctica General*, p. 24

⁹ DUPONT, *Guía del Administrador y del Instructor Curso STOP para empleados*, p.1

¹⁰ SANTILLANA, *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, Vol. 1, p. 297

que el supervisor utiliza con sus empleados, no puede desarrollarles la conciencia que implica procesos personales. No se trata aquí de discutir sólo por conceptos, sino que esta afirmación, expresada como objetivo del curso STOP, ha provocado que los supervisores estén plenamente convencidos que con el sólo hecho de cuestionar (actitud inquisitiva) a sus subordinados, ellos actuarán con "conciencia de seguridad", cuando esto implicará necesariamente de un proceso personal y que toma tiempo.

Cabe aclarar aquí, que esta actitud inquisitiva lo que busca es motivar a los empleados a trabajar con seguridad, ya que al cuestionarlos y obtener de ellos mismos las respuestas, están participando, y como se sabe, " la participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo" ¹¹

El término de actitud inquisitiva ha provocado confusiones y lo que realmente se ha manifestado es una actitud persecutoria. Los supervisores han perdido de vista la finalidad de la elaboración de las tarjetas de observación de la seguridad y la han convertido en un medio para exhibir a quienes realizan actos inseguros y no cuáles son estos y como los están corrigiendo y previniendo.

¹¹ DAVIS, K., et. al., op. cit., p. 275

El desarrollar la actitud inquisitiva no es otra cosa que la utilización de la técnica del diálogo, que aún y cuando es una forma de interrogar, su finalidad es llevar a la reflexión. La confusión que se ha creado en los supervisores por el término "inquisitiva", es común, ya que esta palabra significa indagar o averiguar y ambos términos, introducidos en cuestiones de seguridad industrial, tienden a ser relacionados con la tarea de buscar culpables.

El diálogo " es un proceso de reflexión dirigida, dentro del cual las preguntas del profesor van orientando el razonamiento del alumno" ¹². La técnica del diálogo creada por Sócrates en la Mayéutica, busca que a través de hábiles preguntas formuladas por el maestro, su interlocutor llegue a elaborar conceptos propios y coherentes y con ello, este último tenga la convicción de que por sí mismo, a través de la reflexión, construyó sus propios conceptos.

Esta técnica es columna vertebral del curso STOP ya que una vez que los subordinados perciban que a través de su propia reflexión, son ellos mismos quienes están encontrando las respuestas al cómo se debe trabajar con seguridad, su motivación a hacerlo así, será alta, pues no lo sentirán como algo impuesto por sus superiores, sino algo descubierto y decidido por sí mismos.

¹² NERICI, I. G., *op. cit.*, p. 291

Además si la técnica se aplica adecuadamente, es decir, el supervisor elabora preguntas que orienten a esa reflexión y por otro lado, escucha activamente a sus subordinados, podrá encontrar en las respuestas de éstos, áreas de oportunidad para apoyarlos en el nuevo modo de trabajar.

El ciclo de observación del curso STOP para supervisores es una técnica útil, pero el tiempo de práctica durante el mismo, no logra que en los supervisores se convierta en hábito de trabajo, ya que esto requeriría de la decisión personal de aplicarlo día a día y de apoyos institucionales.

Un hábito "es un modo de conducta adquirido, es decir, una reacción aprendida, que supone la tendencia a repetir y a reproducir ciertas acciones o actuar en la misma forma general bajo las mismas o similares circunstancias" ¹³, y esto es lo que se pretende sea el ciclo de observación para los supervisores. Es necesario que el observar actos inseguros en su personal, sea forma de trabajo diaria, de cada momento y no sólo cuando los actos sean demasiado obvios. Que esto no sea una tarea más, sino un hábito que esté presente en cada una de sus tareas.

Kelly afirma que los hábitos no son otra cosa que un autoadiestramiento por lo que se infiere entonces que necesariamente interviene la voluntad de querer adoptarlo y sólo sucederá en la medida en que el tenerlo provoque alguna satisfacción ¹⁴. Esta

¹³ KELLY, W. A., Psicología de la Educación, p. 171

¹⁴ cfr., ibidem, p. 172-173

satisfacción la obtendrá el supervisor en la medida que sus resultados en producción sean mejores, disminuya el ausentismo por accidentes en su personal, y todo ello le sea reconocido por sus superiores ; es necesario entonces, que los apoyos institucionales (políticas, evaluaciones de desempeño, etc.), sean vinculados de inmediato con los aspectos de seguridad industrial.

II.2.1.3 Recursos Institucionales

El establecer políticas en la empresa es de suma importancia para el correcto funcionamiento de la misma, ya que ellas "son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se le fijan límites y enfoques bajo los cuales aquélla habrá de realizarse" ¹⁵ .

La seguridad industrial en Concretos Apasco, es una nueva línea de acción que anteriormente no había sido atendida y que requiere ser respaldada por esos lineamientos que la dirijan y apoyen para lograr resultados satisfactorios. Sin esto, ningún curso podrá funcionar o bien, sólo quedará como un evento de capacitación más que no logra obtener los resultados esperados.

El adoptar tal cual la filosofía de calidad de Dupont, ha resultado contraproducente ya que al no responder a la realidad de la compañía, se ha caído en contradicciones

¹⁵ REYES PONCE, A., Administración de Personal, p. 39

que ante los ojos de los empleados involucrados hasta hoy en el programa STOP, esto no es otra cosa que un bajo compromiso de la alta gerencia con este programa y por lo tanto, es una acción a la que no hay que darle importancia.

Por otro lado, la implantación del programa, requiere ser más agresiva, ya que por su propia naturaleza, necesita que todos los empleados se involucren y hablen el mismo idioma; esto implica el evaluar la necesidad de incrementar el número de cursos que se efectúan semanalmente, así como el número de instructores que están participando.

II.2.2 PROPUESTAS PEDAGOGICAS

Con el objeto de que el curso STOP para supervisores obtenga los resultados esperados y justifique así la inversión realizada, es necesario:

1.- Establecer una política de seguridad propia que defina las bases para crear una cultura de seguridad congruente con los planteamientos del curso STOP. Para ello se sugiere:

- Definir la seguridad como responsabilidad de línea
- Establecer la participación activa y permanente de todo el personal a través del cumplimiento de reglamentos internos de seguridad previamente establecidos

- Elevar la seguridad al nivel de importancia de la producción, los costos, etc.

2.- Reforzar el cumplimiento de lo establecido en materia de seguridad a través de la evaluación de desempeño del personal:

Para ser congruentes con la política de seguridad que se establezca, y si en ella ésta se contempla como factor fundamental de la filosofía del negocio es necesario que uno de los objetivos a evaluar en los supervisores, sean sus resultados en el área de seguridad.

3.- Reducir los tiempos de implementación:

Es necesario incrementar a dos el número de sesiones semanales con lo cual en un mes se terminará de capacitar a cada grupo y con esto, los conceptos y tareas que propone el STOP, sean difundidas más rápidamente en la organización.

4.- Aprovechar los cuadernos autodidácticos:

Si los participantes resuelven anticipadamente los cuadernos, se evita el tedio en las sesiones en los supervisores que trabajan más rápidamente y el tiempo de capacitación en el aula puede emplearse para mayor ejercitación de la técnica del diálogo, en las discusiones dirigidas y en el descubrimiento de las ventajas del ciclo de observación.

5.- Cambiar el concepto de actitud inquisitiva por el de actitud de diálogo, ejercitando más la técnica para que los supervisores desarrollen la habilidad necesaria para elaborar preguntas que lleven a la reflexión. Esto evitará confusiones, ayudará a no perder de vista el verdadero sentido de los reportes de seguridad STOP y será el medio para implantar en forma definitiva el programa STOP.

6.- Aclarar que el curso STOP para supervisores no “desarrolla” la conciencia de la seguridad”, sino que sensibiliza a las personas hacia ella.

7.- Establecer un programa de formación de instructores para brindar la preparación pedagógica necesaria a los supervisores que sean elegidos para este fin. Con esto se está afirmando que no es conveniente que todos los supervisores participen como instructores, ya que esta tarea está íntimamente relacionada con aptitudes, gustos personales y disponibilidad .

II.3 Reflexiones sobre la disciplina en que se inscribe la práctica profesional

El presente informe académico, es claramente ubicado en el área de docencia, la cual es uno de los quehaceres profesionales del pedagogo.

Puede afirmarse también que interviene en el área de investigación ya que para llegar a hacer algunas propuestas, fué necesario el recurrir a ella. El tipo de investigación

que se utilizó, fue la investigación-acción que es aquella que pretende buscar soluciones concretas, a problemas concretos, en un lugar específico. De ninguna manera intenta proponer teorías de aplicación general; partiendo de una necesidad específica, la implantación del curso STOP para supervisores, se pasó a la observación y reflexión de la realidad y a partir de aquí, se proponen acciones que permiten mejorar esa implantación en la compañía..

Si bien se han tocado algunos aspectos que tienen que ver con la difusión de la cultura, ya que finalmente, el trabajar con seguridad es un aspecto de la nueva cultura de la compañía, no es éste el objetivo de la implantación del programa, sino una consecuencia de ello.

Como bien se sabe la Didáctica tiene 4 momentos: diagnóstico, planeación, realización y evaluación.

El diagnóstico proporciona una base para definir qué anda mal, cuál es la intensidad de ese mal y cuáles son las posibles causas.

Este momento didáctico inmerso en la función de capacitación, recibe el nombre de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Una necesidad es algo de lo que se carece; es cualquier diferencia resultante de la comparación entre la realidad y la situación deseada o requerida. Para descubrir esas necesidades, es necesario recopilar información, investigarla y analizarla de manera que permita aportar datos más específicos de la tarea que se trata.

El elaborar un buen diagnóstico de esas necesidades, permitirá, entre otras cosas, analizar y localizar necesidades educativas de la organización, programar actividades del área de capacitación y definir los recursos necesarios.

El momento de la planeación se da prácticamente en conjunto con el diagnóstico, quizá por este motivo, algunos autores consideran a éste último como parte de aquélla.

En la planeación se definen los objetivos que se quieren alcanzar y las líneas de acción para lograrlo atendiendo a los 7 elementos didácticos.

Estos momentos, diagnóstico y planeación, necesarios en la implantación del curso Stop, fueron ya descritos en capítulos anteriores y no son motivo de análisis de este informe.

La implantación del curso STOP para supervisores, motivo de este trabajo, se refiere precisamente al momento didáctico de la realización. Esta es la práctica efectiva del

proceso enseñanza- aprendizaje, e involucra no sólo la actividad en el aula, sino todas las que se practican en el trabajo diario de los supervisores. En el curso STOP, la revisión de las actividades en su trabajo diario, así como la supervisión en los recorridos periódicos, es de vital importancia, ya que esto permite al supervisor la aplicación inmediata de lo aprendido, es decir, encuentra significado y utilidad personal a estos contenidos lo que provocará una actitud positiva frente al curso.

Es el momento de la acción; es aquí cuando los elementos didácticos empiezan a actuar y se observa con más claridad la interacción que existe entre ellos y si ésta fue prevista y planeada con anterioridad.

Vicente Benedito propone un modelo didáctico ininteresante, pues en él manifiesta la relación innegable de los elementos didácticos bajo una concepción sistémica. Esto da al modelo un gran dinamismo y una gran oportunidad de aplicación en la realidad de la empresa. Es necesario entonces explicar brevemente la teoría de sistemas para una mayor comprensión de lo que se propone.

Un sistema se define como " un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados"¹⁶ La teoría de sistemas se encarga del estudio de esas relaciones.

¹⁶ ARIAS GALICIA, F., Administración de Recursos Humanos, p.13

Los elementos son llamados subsistemas pero pueden convertirse en sistemas en sí mismos dependiendo de la extensión que se dé al sistema.

Los sistemas se encuentran funcionando en algún medio; éste es el suprasistema que ejerce influencia sobre ellos y viceversa.

Esto se puede ejemplificar de la siguiente manera: la carrera de Pedagogía es un sistema que se desarrolla en el suprasistema Universidad Panamericana; los elementos de este sistema son las áreas que integran la carrera, que a su vez, podrían ser sistemas en sí mismos.

Una vez analizado el modelo de Benedito, se introducen en él algunos elementos que no habían sido considerados y se obtiene un modelo nuevo, mismo que se ilustra en la figura No. 5. El tener esta representación gráfica de un modelo didáctico, al percibir el dinamismo de los elementos que lo conforman y aplicar éstos últimos al curso STOP, se obtienen las siguientes reflexiones:

+ El centro de éste, debe ser la relación Instructor - supervisor, ya que ésta es la parte medular del programa y no sólo está sujeta al trabajo en el aula, sino a un constante seguimiento de la aplicación del curso en el trabajo diario; de esto dependerá en gran medida el éxito del mismo pues es aquí donde debe despertarse el interés, la motivación, la participación y el compromiso hacia él. Al llegar a la fase

GRUPO APASCO

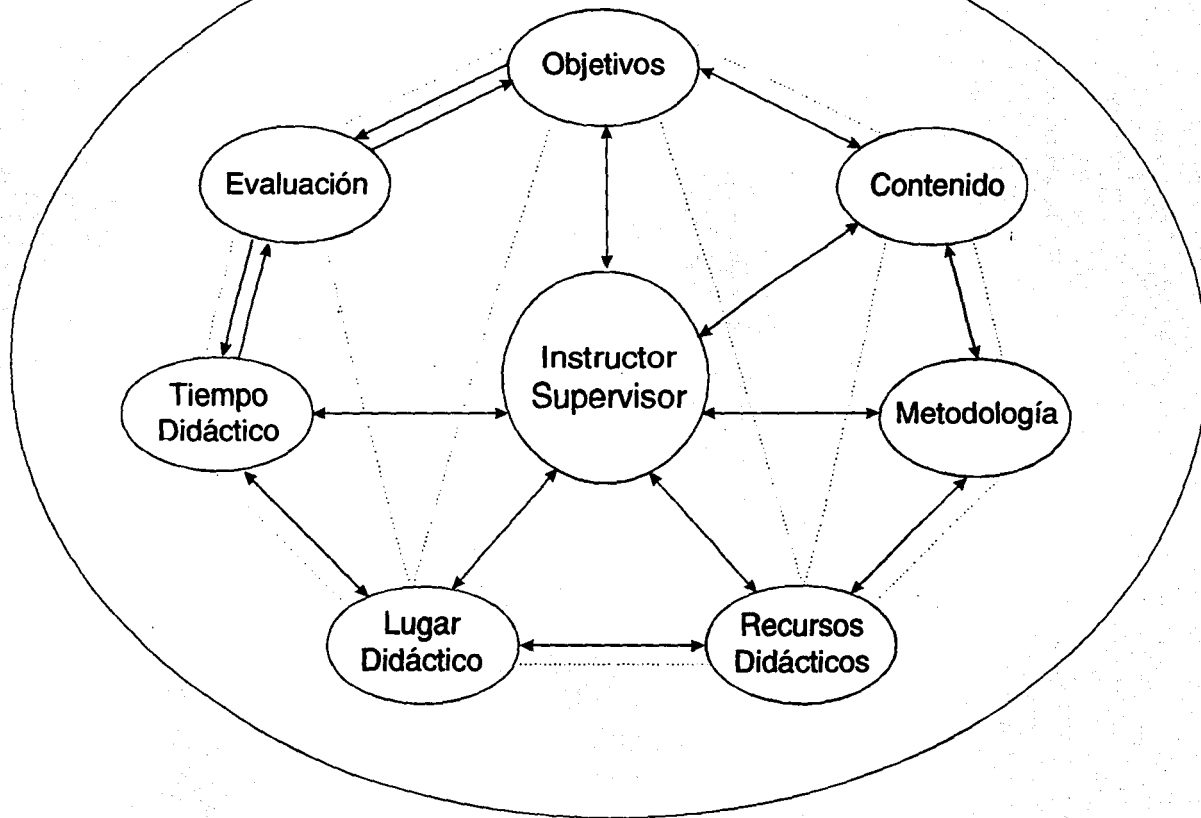


Figura 5

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

de capacitar a los supervisores como instructores, este centro será el supervisor y su subordinado y tendrán que revisarse nuevamente cada uno de los elementos, no sólo el contenido del curso como se sugirió en las propuestas pedagógicas.

+ En cuanto a la metodología y los recursos didácticos, es necesario aclarar, que si bien las películas de apoyo que se proporcionan con el curso Stop, están excelentemente realizadas y ejemplifican acertadamente los contenidos, estos ejemplos no se adecuan a la realidad del trabajo con concreto, lo que provoca que las discusiones dirigidas (metodología), no sean tan ricas y significativas para los participantes.

+ La evaluación, elemento que es considerado en el modelo, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos fijados previamente y es un medio de retroinformación necesario para realizar ajustes de mejoramiento de los programas. Esta, aún no se ha efectuado de manera formal en la empresa, sin embargo, este informe puede ser considerado una primera evaluación del curso, aplicado en la realidad de Concretos Apasco, ya que valora la calidad del diseño del curso y el desarrollo del mismo. Analiza los problemas que se han presentado en la implantación y propone alternativas para mejorar.

Restaría aún diseñar la forma de evaluar los avances que genere este programa y para ello, se sugiere que se atiendan las 4 áreas propuestas por Kirkpatrick¹⁷ :

+ **Reacción:** Para medir el agrado o desagrado del curso por los participantes, así como el cumplimiento de sus expectativas. Para ello se sugieren cuestionarios al final de cada sesión y entrevistas durante el curso.

+ **Aprendizaje:** Conocer la cantidad de contenidos que han asimilado durante el curso. Para esto pueden utilizarse las unidades de repaso incluidas en el curso Stop y elaborar una evaluación final.

+ **Conducta:** Saber si se generó cambio de conducta y/o actitud en el participante. Aún y cuando es más difícil medirlo, se puede hacer a través de los resultados que se obtengan de la evaluación de desempeño y con entrevistas posteriores al curso donde se revise además, el trabajo de observación que se realiza día a día.

+ **Resultados:** Estos son los que busca la organización y deben ser relacionados en base a costo-beneficio. En este caso, sería el contestar a preguntas tales como: ¿disminuyeron los costos por accidentes?, ¿disminuyó el número de los mismos?, ¿el ausentismo por incapacidades o lesiones?, etc.

¹⁷ apud., SMITH, B., et al., El ABC de la Capacitación Práctica, p. 116

III COROLARIO

III.1 Evaluación

El informe se desarrolló en forma ordenada y lógica. Se inició con el análisis del contenido del curso Stop para supervisores, confrontado con los resultados que con él esperaba alcanzar Concretos Apasco, así como la revisión de la implantación del mismo.

Lo anterior obligó a recurrir a una investigación profunda de la empresa, de fuentes bibliográficas y hemerográficas, así como a la observación de supervisores que ya habían participado en el curso. La participación como instructor del mismo, permitió enriquecer dichas observaciones.

Las propuestas que se plantean son acertadas y con fundamento, pero fueron sobrepasadas en las reflexiones, ya que en el momento de analizar el curso frente a un modelo didáctico dinámico y gráfico, surgieron otras que debieron haber sido consideradas.

Todas ellas son en realidad tema para desarrollar otras investigaciones, pero debido a que este informe sólo trataría de la implantación del curso, las propuestas son adecuadas a este propósito.

Las mejoras que se proponen son factibles, pero requieren de más recursos , principalmente de más instructores, y esto puede ser una limitación al proponérselo a la institución.

Sin embargo, si la seguridad es parte de la nueva cultura y si se desea recuperar la inversión realizada en la adquisición de este curso, obteniendo buenos resultados y disminución de costos, es indispensable que la presentación de este informe, marque un alto y un nuevo inicio para el curso Stop para supervisores.

III.2 Aparato Crítico

El presente es un buen trabajo y aporta soluciones reales a la problemática surgida tras la implantación de un curso adquirido a otra compañía y no hacer las adecuaciones necesarias al mismo así como al entorno institucional donde se aplica.. Esto debe ser un punto de reflexión para analizar con mayor detenimiento la adquisición de otros cursos.

El modelo didáctico que propone, resulta interesante para analizar su aplicación en otros cursos e incluso, en otras empresas, ya que su concepción sistémica le da el dinamismo necesario para ello, así como la posibilidad de que sea comprendida la gran importancia que tiene considerar todos los elementos didácticos, aún por

quienes no son especialistas en la materia. Es decir, esto puede hacer que directivos e involucrados en aspectos de capacitación, manejen el mismo lenguaje y con ello se logren más apoyos que permitan a su vez, lograr mejores resultados de los eventos de capacitación.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- NERICI, Imideo G.
Hacia una Didáctica General Dinámica
Buenos Aires, Ed.. Kapelusz, 1973, 541 p.
- 2.- ARIAS GALICIA, Fernando et al.
Administración de Recursos Humanos
México, D. F., De. Trillas, 1983, 525 p.
- 3.- REYES PONCE, Agustín
Administración de Personal (Primera Parte)
México, D. F., De. Limusa, 1985, 245 p.
- 4.- GUTIERREZ SAENZ, Raúl
Introducción a la Didáctica
México, D. F., De. Esfinge, 1980, 239 p.
- 5.- CHAVARRIA OLARTE, Marcela, et al.
Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía
México, D. F., Universidad Panamericana, 1992, 213 p.
- 6.- ROSENMAUM, Bernard L.
Cómo motivar a los empleados de hoy
México, D. F., Mc Graw Hill, 1992, 213 p.
- 7.- DAVIS, Keith, et al.
Comportamiento humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional
México, D. F., Mc Graw Hill, 1991, 734 p.
- 8.- MATTOS, Luiz A. de
Compendio de Didáctica General
Buenos Aires, De. Kapelusz, 1990, 356 p.
- 9.- SILICEO, Alfonso
Capacitación y Desarrollo Personal
México, D. F., De. Limusa, 1991, 152 p.
- 10.- DUPONT
STOP, Guía del Administrador y del Instructor
México, D. F., 53 p.
- 11.- SANTILLANA
Diccionario de las Ciencias de la Educación Vol. I
México, D. F., Diagonal Santillana, 1985, 744 p.

- 12.- KELLY, W. A.
Psicología de la Educación
Madrid, España, De. Morata, 1992, 683 p.
- 13.- BENEDITO, Vicente
Introducción a la Didáctica. Fundamentación teórica y diseño curricular
Barcelona, España, De. Barcanova, 1987 226 p.
- 14.- SMITH, Barry J., et al.
El ABC de la capacitación Práctica
México, D. F., Mc Graw Hill, 1990, 437 p.
- 15.- RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro, et al.
Administración de la Capacitación
México, D. F., Mc graw Hill, 1991, 123 p.