

# SEPAL

WORK-BASED TRAINING  
BOOK



The project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment. The EEA and Norway Grants represent the contribution of Iceland, Liechtenstein and Norway towards a green, competitive and inclusive Europe.

SEPAL

Manual de aprendizaje

Implementado por:

WISE ROMANIA Strada Oituz, nr.30, Suceava, România 720201 +40 230 524128

[sepalromania@gmail.com](mailto:sepalromania@gmail.com)

WISE SPAIN Carrer de Francesc Macià, 36, 08912 Badalona, España +34 662 150 891

[sepalspain@gmail.com](mailto:sepalspain@gmail.com)

WISE LITHUANIA Tilžės g. 198, Šiauliai, Lietuva +37 067 701 715 [sepal.lithuania@gmail.com](mailto:sepal.lithuania@gmail.com)

WISE GREECE 7 Arrianou St., 116 35 Athens - Greece +30 210 92 100 42 [sepalgreece@gmail.com](mailto:sepalgreece@gmail.com)

WISE POLAND SSW Collegium Balticum Mieszka I 61 C, 71-011 Szczecin, Polska +48 91 4830 744

[sepalpoland@gmail.com](mailto:sepalpoland@gmail.com)

## SEPAL

### Capacitación para prácticas laborales

#### Manual

El proyecto está financiado por Islandia, Liechtenstein y Noruega a través de EEA y la Norway Grants Fund for Youth Employment. La EEA y las Becas de Noruega representan las contribuciones de Islandia, Liechtenstein y Noruega para alcanzar una Europa más sustentable, competente e inclusiva.

## Contenido

### Contenido

#### Contenido:

01. Introducción.....	01
A. ¿Por qué vale la pena invertir en la formación?	
B. Modelo de “asignación y capacitación”.	
C. Concepto de capacitación en el puesto de trabajo.	
02. Métodos de capacitación en el lugar de trabajo.....	07
03. El plan de capacitación.....	08
04. Tutoría.....	10

## Introducción

### Introducción:

#### A. ¿Por qué vale la pena la inversión?

Muchos empleadores se rehúsan a contratar empleados sin experiencia y bajas cualificaciones, porque hacerlo supondría una pérdida de ganancias. Dichas suposiciones frecuentemente están basadas en actitudes y estereotipos, más que en pérdidas reales. Por el lado positivo, la capacitación en el puesto de trabajo es valiosa por varios motivos. Primero, un empleado adquiere las habilidades necesarias especialmente para ese puesto de trabajo. Por otra parte, existen más probabilidades de encontrar empleados más baratos, ya que las personas de bajas calificaciones y pocas habilidades reciben pagas menores que una persona con más experiencia. Hay una brecha entre los sectores educativos y empresariales, y la capacitación en el lugar de trabajo en vez de la educación profesional, puede mejorar la calidad de la educación. También existe apoyo gubernamental, social y económico a través de reducción de impuestos, subsidios y otros, para promover la contratación de empleados que llevan un largo período sin trabajo, sin experiencia, NEETS, discapacitados, etc.

#### B. Modelo de “asignación y capacitación”:

“Asignación y capacitación” es un modelo que permite el aprendizaje y la ganancia de dinero al mismo tiempo, y previene que aquellos que no tienen la posibilidad de acceder a una educación no “se queden afuera” del sistema. Preparar al empleado para un puesto de trabajo determinado y enseñarle habilidades específicas son unas de las mejores opciones para los trabajos que no requieren altas cualificaciones ni trabajos manuales. Se recurre a la capacitación para poder asegurar la asignación del puesto de trabajo. Esta capacitación y aprendizaje son tanto para el empleado, como para el empleador, ya que capacitar al empleador puede también ser una manera de reforzar la relación (por ej., cursos de prevención), y a su vez, puede ser una fuente de ingreso. Como nuestra meta es garantizar que el empleo que se le fue asignado al aprendiz sea estable, es necesario capacitar y monitorear a las partes involucradas el

tiempo y la cantidad que sean precisos. En su mayoría, la capacitación consta de formación individual o de conversaciones de a tres personas en las cuales “simplemente” se concientiza sobre problemas potenciales, puntos débiles en distintas situaciones y quejas, y compartir ideas sobre cambios paulatinos o preventivos desde el punto de vista del empleador y el empleado. Las herramientas para concientizar al empleado y al empleador de la situación y realizar un inventario con distintos aspectos de la relación pueden realizarse de diferentes maneras.

C. Concepto de capacitación en el puesto de trabajo:

Capacitar en el puesto de trabajo significa dar a conocer la descripción del empleo, la estructura de la empresa, a los colegas y a los superiores. Está diseñado para preparar al empleado para que él o ella puedan llevar a cabo su trabajo de acuerdo a los requerimientos del empleo.

Etapas de la capacitación en el puesto de trabajo:

El proceso de capacitar en el puesto de trabajo consta de varias etapas. Cada una de ellas es muy importante. La imagen muestra los pasos a seguir para que la tarea esté completa y sea efectiva.

El siguiente modelo indica las acciones que deberían ser tomadas para brindar apoyo a una persona discapacitada o excluida. Donde, cuando y quien ofrece ese apoyo depende de las necesidades del empleado y de las habilidades del empleador. La duración y el alcance del apoyo dependen del empleado, los compañeros de trabajo, el empleador y sus necesidades.

1. Introducción y presentación general.
2. Conocer el puesto de trabajo y la cultura de la empresa.
3. Estabilización.
4. Fin del apoyo.
5. Continuación.

*European Union of Supported Employment. “Conjunto de herramientas”, Foro Polaco para Discapacitados, 2013.*

Introducción y orientación general  
Conocer el puesto de trabajo y la cultura de la empresa

La etapa de Introducción y orientación general comienza cuando el empleado acepta el puesto de trabajo. El objetivo de esta etapa es familiarizar al empleado con sus colegas y supervisores. Este aprende sus deberes y sobre los aspectos más importantes del funcionamiento de la empresa. Al final de esta etapa, se debería desarrollar un plan de acción individual.

En esta etapa es importante hacer un análisis de las tareas a llevar a cabo en el puesto de trabajo en cuestión. El análisis es una descripción distinta a la del ciclo de trabajo que se debe realizar. Merece la pena preparar una versión muy detallada (usando dibujos o fotos, por ejemplo) y ponerla en un lugar visible. Cada vez antes de comenzar las tareas, el empleado debería mirar las instrucciones y así repasar los pasos a seguir para llevar a cabo su trabajo.

**EJEMPLO:**

Supongamos que el empleado está siendo entrenado para trabajar como panadero. Se debería realizar un plan general y detallado de las tareas.

Muestra de un plan general de tareas:

<b>Horas laborales</b>	<b>Tareas a realizar</b>
7:50-8:00	Llegada y ponerse el uniforme de trabajo
Tarea 1: 08:00-08:30	Poner fecha en cada paquete de aluminio en el cual se pone el pan/preparación de los contenedores de pan
Tarea 2: 08:30-10:30	Trabajo en equipo para cortar y empaquetar pan
Tarea 3: 10:30-11:00	Ordenar el lugar de trabajo
11:00-11:30	Descanso
Tarea 4: 11:30-12:00	Actividades auxiliares en la pastelería: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Doblar cajas de tortas.</li> <li>- Empaquetar tortas.</li> <li>- Poner papel aluminio en las cajas de tortas.</li> </ul>
13:00-13:10	Fin de jornada. Cambio de vestimenta.

Luego, cada tarea debe ser descripta paso a paso, para que el empleado sepa exactamente qué hacer en cada momento. Se puede complementar el plan detallado con dibujos.

<b>Tarea 1</b>
<b>Poner fecha en cada paquete de aluminio en el cual se pone el pan/preparación de los contenedores de pan</b>
Paso 1: Obtener información del jefe de turnos sobre cuántas hogazas de pan se deben cortar en el día.
Paso 2: Traer del depósito bolsas del tamaño apropiado.
Paso 3: Poner la fecha correcta en el libro de fechas.
Paso 4: Colocar la fecha en cada bolsa utilizada para empaquetar el pan.
Paso 5: Traer el número correcto de canastas de plástico para pan del depósito (contenedor de ambos colores, verde y azul).
Paso 6: Preparar la mesa y la máquina de cortar pan.
Paso 7: Análisis del trabajo de asistente de panadería.
<b>Tarea 2</b>
<b>Describir esta tarea y las demás de la misma manera</b>

Es importante adaptar los deberes a las habilidades y necesidades del empleado. La presencia en la empresa de un experto entrenado en el plan WISE garantiza que esto sea llevado a cabo con eficiencia, ya que coopera de cerca con un tutor, con el empleado y el resto del personal.

**Las estrategias para adaptar un empleado a las tareas son:**

- Personalización del trabajo.
- Adaptación de las tareas de trabajo.
- Enriquecimiento del trabajo.

**Personalización del trabajo:** método basado en seleccionar de la paleta de tareas que ofrecen los distintos puestos de la empresa las futuras labores del nuevo empleado. De esta manera, puede surgir un nuevo puesto que coincida exactamente con las habilidades del ingresante. El resto del personal adquiere más tiempo para otras tareas, para las cuales están mejor calificados o son más adecuados para realizarlas.

**Adaptación de las tareas de trabajo:** comprende reconocer que algunos de los deberes de ciertos puestos pueden ser demasiado complejos para un empleado debido a sus habilidades (por ejemplo, leer o levantar objetos pesados). En vez de realizar las tareas que no se adaptan a él, el empleado las intercambia por trabajo extra de sus colegas.

**Enriquecimiento del trabajo:** se trata de agregarle nuevas tareas al rango de responsabilidades de un puesto de acuerdo con las habilidades del empleado o como una forma de lograr la integración (por ejemplo, si ese puesto de trabajo no requiere mucho contacto con el resto del personal, se podría agregar la obligación de recibir mails, lo que contribuye a una interacción más frecuente con los colegas).

Son necesarias las **mejoras y la reorganización** para permitir que el empleado alcance buenos resultados en el trabajo.

El experto en el plan WISE debería ser capaz de determinar las herramientas, la asistencia tecnológica, la ayuda y las mejoras apropiadas para las personas con discapacidades. Mientras que algunas de esas mejoras requieren equipo técnico especializado, por ejemplo, para personas con discapacidad auditiva o de vista, otras con más simples, pero igual de efectivas.

**Las mejoras pueden incluir:**

- Ayuda en la organización (símbolos, fotografías, colores en vez de letras).
- Ayuda con la orientación (esquemas, planes, tarjetas de tareas, listas de quehaceres).
- Herramientas técnicas (calculadoras, "relojes parlantes", grabadoras de voz, etc.)



- Ayudas de memoria.
- Herramientas de autoevaluación (herramientas de auto-supervisión, listas, cuadrícula de competencia, diario de trabajo).
- Modificación de los deberes encomendados (especialmente para persona con dificultades físicas o intelectuales).

Es posible cambiar el método (por ejemplo, agregando una nueva serie de tareas o sumando nuevas etapas, o el uso de herramientas y dispositivos especializados).

### **Encontrar un tutor y mostrar la implementación de tareas:**

Encuentre a un miembro del personal actual que no solamente sea bueno en sus tareas, pero que también tenga la capacidad, desee y le guste enseñar. El nuevo empleado debe ver cómo trabaja una persona con más experiencia.

### **Estabilización y práctica**

En esta parte del programa, el empleado atraviesa las etapas individuales bajo la mirada atenta del tutor. Repetición: Permita que el empleado repita las tareas de principio a fin.

Solamente al final es que se debe dar consejos de cómo hacerlo mejor.

Devolución: Observar sin dar pistas en el medio, esperar hasta el final, y recién en ese momento, dar devolución. El propósito es fomentar la confianza en la persona, para que tenga la seguridad suficiente como para corregir sus errores.

### **Fin del apoyo:**

La finalidad de esta etapa es reducir el sostén que se brinda en el trabajo. La experiencia demuestra que la necesidad de apoyo de los empleados con discapacidades y personas excluidas en el trabajo son muy disímiles. La disminución del soporte puede ser llevada a cabo fomentando la independencia del empleado e involucrar a los colegas, por ejemplo, al proponer que sean tutores. No es posible finalizar el programa después de la primera o la segunda vez en que el empleado realizó sus tareas con éxito. Va a necesitar un acompañamiento sostenido. Una vez que notamos que el empleado se puede desenvolver solo correctamente en el trabajo, comenzamos a reducir lentamente la cantidad de apoyo.

Se debe planear el momento para decirle al empleado que se confía en él y que no lo van a controlar.

D. El papel del empleador.

## **02. Métodos de capacitación en el lugar de trabajo**

2. Métodos de capacitación en el lugar de trabajo:

### **A. Formación de aprendices:**

Este estilo de capacitación se suele ofrecer a las personas que deben aprender un oficio, alguna destreza con artesanías, o que intente iniciarse en un área técnica que requiera de un periodo de aprendizaje antes de que puedan alcanzar un nivel de dominio de la disciplina en cuestión. Se llevan a cabo una serie de clases paralelamente a la capacitación en el lugar de trabajo, siempre bajo rigurosa supervisión. La duración de esta formación puede llegar a ser de 3 a 4 años, ya que los aprendices necesitan llegar a ser expertos en el área que se van a desenvolver. Por ejemplo, los artesanos, los mecánicos, los electricistas, los plomeros o los que fabrican herramientas son algunos de los que deben participar de esta formación.

La formación de aprendices se basa en el principio de “aprendizaje durante la práctica”. Por ejemplo, los trabajadores aprenden el oficio mientras lo llevan a cabo en el ambiente de trabajo, con todas las disposiciones y el apoyo de colegas o un tutor experto en el campo. Tanto el empleado como la empresa se benefician de esta elección.

### **B. Una pasantía:**

Es una experiencia de trabajo que ofrecen las empresas por un período de tiempo determinado. En el pasado, las pasantías eran exclusivas de los estudiantes de medicina. Hoy en día, se las utiliza en distintos ámbitos empresariales, en organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales. Los estudiantes y los nuevos graduados suelen acaparar estos puestos ya que buscan adquirir habilidades y experiencias relevantes en un campo determinado. Los empleadores se benefician de esta modalidad debido a que luego contratan a los mejores pasantes como empleados permanentes, de quienes ya conocen sus capacidades. De esta manera, a la larga se

ahorran tiempo y dinero. Una tercera entidad se suele encargar de elegir los pasantes y sugerírseles a las distintas industrias.

### **C. Entrenamiento y asesoramiento:**

Esta capacitación se ofrece a los jefes de cada división, en donde los superiores los instruyen para que puedan mantener el funcionamiento de las tareas diarias en buenas condiciones.

Las capacitaciones son individuales. Se considera al jefe de división como un mentor para sus subalternos y se lo prepara para situaciones difíciles. Ver más en la página ¿?

## **3. El plan de capacitación**

### **a. Por qué se requiere un plan:**

El plan es el pilar del programa de capacitación en el trabajo. Consta de metas, necesidades del aprendiz y el empleador, responsabilidades y los principios básicos de la capacitación que se está ofreciendo. Bajo el plan encontraremos conocimiento, competencias y habilidades que ya fueron evaluadas previamente a la capacitación e identifica los objetivos que el alumno debe alcanzar. Aparte, se identifican las personas claves responsables de dar las capacitaciones en el lugar de trabajo. En resumen, el plan provee el conocimiento base para el proceso de capacitación y asegura su éxito.

### **b. Las responsabilidades y las tareas del beneficiado:**

Las responsabilidades y las tareas de cada aprendiz serán determinadas por el empleador, y variarán según el trabajo y el jefe. Dado que muchos de los aprendices suelen no haber adquirido muchas habilidades y probablemente tengan poca experiencia laboral, recomendamos que al comienzo las tareas sean de un nivel principiante y con una baja carga de responsabilidades. Los organismos aliados brindarán apoyo a los empleadores a la hora de diseñar la descripción de trabajo más apropiada si lo requieren.

### **c. Descripción del empleo:**

Generalmente, los aprendices necesitan desarrollar competencias sociales al igual que habilidades técnicas durante todo el programa de capacitación. La creación de la descripción del empleo junto al empleador es el comienzo y la base del programa.

La descripción del empleo se debe preparar antes de que el último beneficiario entre al programa. Se la debe preparar en conjunto con los empleadores (si necesitan más tiempo, los organismos aliados junto a ellos, o la persona elegida, deben seguir trabajando en la descripción del empleo

después de la capacitación). La descripción del empleo ayudará a llevar un registro de las habilidades que el beneficiario está aprendiendo. También servirá de guía la evaluación de las habilidades al final del camino de capacitación.

d. Proceso de revisión:

El proceso de revisión consiste de una reunión semanal entre el aprendiz y el empleador para revisar el progreso, una reunión para revisión mensual entre el aprendiz y el empleador y un informe mensual del progreso realizado por el empleador para enviársela a los organismos de cada país. A lo largo del todo el proceso, el aprendiz mantiene un registro de asistencia y completa un libro de trabajo como prueba de certificación y para utilizar de apoyo en las reuniones de revisión de progreso. (Véase la siguiente imagen).

Reuniones de progreso	Reuniones de revisión	Informes de progreso
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre el aprendiz y el empleador.</li> <li>• Sucede una vez por semana.</li> <li>• El fin es asegurar que el aprendiz está progresando y responder todas las preguntas.</li> <li>• Puede ser en persona o a través de una llamada telefónica o videollamada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre el aprendiz y el empleador.</li> <li>• Sucede una vez al mes.</li> <li>• El fin es asegurar que el aprendiz está adquiriendo habilidades, conocimiento y competencias.</li> <li>• Se lleva a cabo en persona, en la oficina del empleador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre el empleador y el organismo asociado.</li> <li>• Sucede una vez al mes.</li> <li>• El fin es otorgar al organismo asociado un resumen de las reuniones de progreso y de revisión, y así plantear alguna preocupación de ser necesario.</li> <li>• Enviar el informe vía e-mail al organismo asociado una vez al mes.</li> </ul>

#### 4. Tutoría:

a. ¿Qué es tutoría? (descripción de un tutor)

La tutoría es un sistema de guía semi-estructurada en la que una persona comparte sus conocimientos, habilidades y experiencia para ayudar a otros a progresar en sus vidas y carreras. Los tutores deben ser accesibles y estar listo para ofrecer ayuda a medida en que las necesidades vayan surgiendo, siempre dentro de parámetros previamente acordados.

Se trata de mucho más que dar consejos o compartir la experiencia personal en un área o situación. Se trata realmente de motivar y empoderar a la otra persona para que identifique sus propios problemas y objetivos, y ayudarlos a encontrar formas de resolverlos o alcanzarlos, no haciéndolo por ellos o esperando que 'lo hagan como yo lo hice', pero entendiendo y respetando las diferentes formas de trabajar.

b. Principales características de un buen tutor (roles, responsabilidades, habilidades)

Una buena relación tutor/aprendiz provee a los nuevos empleados e internos de alguien que les compartirá su conocimiento profesional y su experiencia en el campo. Un buen tutor se encuentra disponible para responder cualquier pregunta relevante al empleo. Esta relación, para que sea exitosa, debe ser recíproca. Es por eso, en caso de querer un buen tutor, usted debe convertirse en un buen alumno. Esto requiere un interés genuino en su tutor y la voluntad de hacer lo necesario para tener éxito como pasante o nuevo empleado. Seguir las sugerencias y recomendaciones, así como leer toda la literatura pertinente disponible sobre el campo, es una buena manera de mostrarle a su mentor que está comprometido a lograr el éxito en el programa y que toma en serio su carrera y sus responsabilidades.

Roles esenciales para un tutor exitoso:

Maestro:

Este rol requiere que el tutor comparta su experiencia como profesional experimentado. Primero, sin embargo, el tutor debe estar consciente de las habilidades que el alumno necesita aprender para realizar las tareas requeridas y lograr hacer un buen trabajo. Es importante compartir lo aprendido de errores cometidos en el pasado para fortalecer la relación tutor/alumno. El rol del maestro también requiere que los tutores den un paso atrás y comprendan que el alumno recién comienza el proceso de aprendizaje. El tutor debe tener la capacidad de ponerse en el lugar del aprendiz y recordar lo difícil que fue aprender nuevas habilidades.

Guía:

Como guía, el tutor debe ayudar al aprendiz a desenvolverse en el empleo y en el funcionamiento interno de la empresa. El "detrás de escena" o las políticas internas no son siempre evidentes para una persona ajena al lugar. El tutor debe explicar las "normas no escritas" así el aprendiz puede comenzar a comprender el ambiente del trabajo. Esto incluye el conocimiento de algunos procedimientos que no siempre están registrados.

**Consejero:**

El papel de consejero requiere que el tutor tenga una relación abierta y de confianza con el alumno. El tutor debe enfatizar la confidencialidad y mostrar respeto por el aprendiz. Esto se logra no revelando información personal compartida por el alumno. Escuchar también es muy importante, es otra forma de mostrar respeto.

**Asesor:**

Este rol requiere que el tutor ayude al aprendiz a desarrollar intereses profesionales y establecer objetivos realistas sobre la carrera elegida. Como asesor, el tutor habla con el aprendiz sobre lo que quiere aprender y establece objetivos profesionales. Tenga en cuenta que el proceso de establecer objetivos debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo.

**Motivador:**

Motivar al alumno es un rol difícil, pero a su vez muy importante. La motivación se puede aprender, pero generalmente es un impulso interno natural que predispone a una persona a ser positiva y a tener éxito. Los tutores pueden motivar a los aprendices a conseguir lo que se propusieron a través del estímulo, el apoyo y los incentivos. También se puede motivar demostrando su entusiasmo por ayudar al aprendiz.

**Abridor de puertas:**

En el rol de abridor de puertas, el tutor ayuda al aprendiz a crear una red de contactos dentro del lugar del trabajo. Esto les brinda a los alumnos la oportunidad de conocer a otras personas, lo que beneficiará su desarrollo profesional y social. Para ayudar a construir esta red, los tutores suelen presentarles sus propios contactos a sus alumnos.

**Entrenador**

La función de entrenador es ayudar al aprendiz a resolver trabajos de mantenimiento y reparación difíciles y desafiantes. Entrenar es un proceso complejo y extenso, no es una habilidad fácil de realizar. Una de sus tareas específicas es dar una devolución. La manera óptima hacerlo es dar una opinión positiva y constructiva según lo requiera la situación, luego de haber observado al aprendiz mientras este realiza tareas de trabajo. Los buenos tutores no proporcionarán comentarios cuando no estén seguros de su conocimiento sobre un tema o circunstancia. No es

apropiado criticar al alumno en presencia de otros. Es mejor dar una devolución en privado, ya que a nadie le gusta cuando sus fallas o debilidades se señalan en público.

Un buen tutor posee las siguientes cualidades:

- Voluntad de compartir habilidades, conocimientos y experiencia.
- Demuestra una actitud positiva y actúa como un modelo positivo a seguir.
- Genera un interés profundo por la relación tutor/alumno.
- Muestra entusiasmo en el tema de estudio.
- Valora el aprendizaje continuo y el crecimiento en el tema de estudio.
- Proporciona orientación y comentarios constructivos.
- Es respetado por colegas y empleados en todos los niveles de la organización.
- Es constante al establecer y cumplir objetivos personales y profesionales.
- Valora las opiniones e iniciativas de los demás.
- Motiva a otros dando un buen ejemplo.
- Relación entre tutor y alumno.

Las relaciones tutor/alumno exitosas deben constar de los siguientes elementos:

- Respeto mutuo.
- Claras expectativas sobre la relación.
- Conexión personal.
- Valores compartidos.
- Una sensación de altruismo.
- Escucha activa.

En contraste, las relaciones menos exitosas se caracterizan por:

- Mala comunicación.
- Falta de compromiso de cualquiera de las partes.
- Diferencias de personalidad.
- Competencia real o percibida entre las partes.
- Conflictos de interés.
- Falta de experiencia de un tutor a la hora de desempeñar su papel.

**Cuando un tutor y un alumno desarrollan una relación, esta pasa por varias fases:**

Etapa de iniciación:

Esta etapa tradicionalmente está definida por dos individuos que se conocieron a través de conexiones profesionales o redes personales, y entran en una relación de tutor y aprendiz. Los tutores a menudo buscan guiar a individuos talentosos o "fáciles de guiar", mientras que los alumnos buscan tutores que posean el tipo de experiencia y conexiones que necesitan para avanzar en sus carreras.

Etapa de cultivación:

En la etapa de cultivación, la atención se centra en el aprendizaje, el desarrollo y el crecimiento.

Algunos ejemplos de esto pueden incluir:

- Aprender a trabajar de manera más efectiva.
- Completar tareas desafiantes.
- Aumentar la exposición de un aprendiz dentro de la empresa.
- Patrocinar a un alumno.
- Dar y aceptar consejos.

Esta fase es particularmente gratificante debido a los lazos interpersonales que tienden a formarse durante este tiempo. Además, el alumno puede retribuir enseñando al tutor sobre otros temas, como ser las nuevas tecnologías, metodologías y cualquier problema emergente de la industria.

Etapa de separación:

En esta etapa, la relación llega a su fin. Las separaciones amistosas a menudo ocurren porque los alumnos sienten que no les queda nada por aprender, o quieren formar su propia identidad fuera del contexto de su tutor. Sin embargo, las separaciones problemáticas ocurren si solo una de las partes quiere separarse. Es en esta etapa cuando el tutor y el aprendiz pueden acordar continuar su relación en términos redefinidos. Si se logra una separación con éxito, los dos pueden convertirse en colegas amables e incluso amigos.

c. Tutoría vs. Entrenamiento:

**El entrenamiento está orientado a las tareas.** La atención se centra en cuestiones concretas, como una gestión más eficaz, hablar de manera más articulada o aprender a pensar estratégicamente. Esto requiere un experto en contenido (un entrenador) que pueda enseñar al



aprendiz cómo desarrollar estas habilidades. En cambio, la tutoría está orientada a las relaciones; busca proporcionar un ambiente seguro donde el alumno comparta cualquier problema que afecte su éxito profesional y personal. Si bien las metas de aprendizaje o capacidades específicas se pueden usar como base para crear la relación, su enfoque va más allá de estas áreas para incluir cuestiones, como el equilibrio entre el trabajo y la vida, la autoestima, la autopercepción y cómo lo personal influye en el ámbito profesional.

**El entrenamiento es a corto plazo.** Un entrenador puede realizar su trabajo exitosamente aunque se relacionen por un corto período de tiempo con el aprendiz, tal vez incluso solo unas pocas sesiones. El entrenamiento dura tanto como sea necesario, dependiendo del propósito de esta relación. Por otra parte, la tutoría es siempre a largo plazo. Esta, para tener éxito, requiere un tiempo en el que ambas partes puedan aprender unos de otros y así crear un clima de confianza que genere un entorno en el que el alumno pueda sentirse seguro al compartir los problemas reales que afectan su éxito. Las relaciones exitosas de tutoría duran entre nueve meses a un año.

**El entrenamiento está orientado hacia el rendimiento.** El propósito del entrenamiento es mejorar el desempeño del aprendiz en el trabajo. Esto implica mejorar las habilidades actuales o adquirir nuevas. Una vez que el alumno aprende lo que estaba estipulado, ya no se necesita al entrenador. La tutoría está orientada hacia el desarrollo. Su propósito es estimular al alumno no solo para el trabajo actual, sino también para el futuro. Esto diferencia el papel del gerente a cargo del aprendiz y el del tutor. También reduce la posibilidad de crear conflictos entre ambos.

**El entrenamiento no precisa ser diseñado previamente.** Puede llevarse a cabo casi de inmediato sobre cualquier tema que se elija. Si una empresa busca capacitar a un grupo grande de personas, entonces ciertamente se requiere una cantidad específica de diseño para determinar el área de competencia, la experiencia necesaria y las herramientas de evaluación utilizadas. Sin embargo, esto no quiere decir que se deba esperar un tiempo largo para implementar el programa de entrenamiento. Por su lado, la tutoría requiere una fase de diseño para determinar su propósito estratégico, las áreas de enfoque de la relación, los modelos específicos de tutoría y los componentes específicos que guiarán esa relación, especialmente el proceso de asignación.

**El gerente encargado directamente del aprendiz es una parte importante del entrenamiento.** A menudo, ellos son los que guían al entrenador sobre las áreas en las que su empleado necesita más entrenamiento, para que este pueda realizar un buen proceso de entrenamiento. En la

tutoría, el gerente encargado está indirectamente involucrado. Si bien él o ella pueden ofrecer sugerencias al empleado sobre la mejor manera de usar la tutoría o pueden expresar una sugerencia al comité de asignación sobre lo que sería una buena coincidencia, el gerente no tiene ningún vínculo con el tutor y no se comunican en absoluto durante lo que dura la tutoría. Esto ayuda a mantener la integridad de la relación de tutoría.

d. La diversidad dentro del ámbito laboral:

La diversidad dentro del ámbito laboral es un tema de conversación cada vez más popular en la esfera empresarial. Aunque algunos gerentes pueden sentirse legalmente obligados a crear una fuerza laboral diversa, otros pueden directamente ver los beneficios estratégicos de tener una amplia gama de tipos de empleados. Comprender la complejidad de los problemas de diversidad puede ayudar a la administración de un equipo de trabajo de una empresa. Para poder entender realmente el término diversidad es importante saber que la diversidad afecta directamente al lugar de trabajo, y su incidencia es cada vez mayor. El término diversidad incluye la comprensión y aceptación del hecho de que las personas tienen características individuales que las hacen únicas entre sí, particularmente cuando se comparan individuos en un mismo grupo. Estas características pueden incluir raza, etnia, género, religión, ideologías políticas, orientación sexual, edad, habilidades físicas o estatus socioeconómico. También se pueden incluir a esa lista experiencias de vida y enfoques cognitivos para la resolución de problemas.

Dado que el lugar de trabajo está lleno de personas, cada una de ellas aporta un factor único que afecta directamente a lo que ocurre dentro de la empresa. Distintos departamentos, como ser desde producción hasta el marketing y la cultura corporativa, no solo están influenciados por la diversidad, sino también por cómo se la percibe. Desde afuera puede parecer que dentro de la organización conviven armoniosamente muchas personas distintas, y sin embargo, si las diferencias están creando discordia y rotación frecuente, entonces no se está utilizando la diversidad para su beneficio.

Para que la tutoría sea una herramienta exitosa para empoderar a los empleados, debe ser verdaderamente diversa y representar a todos dentro de la organización, no solo a las mujeres y a las personas de color. Al incluir un espectro más amplio de personas, la tutoría ofrece a todos la oportunidad de crecer profesional y personalmente, sin que el género o la raza sean un obstáculo. Un programa de tutoría exitoso debería equilibrar la necesidad de inclusión con la necesidad de una representación justa.

La fuerza laboral actual incluye diferentes grupos de edad que aportan una variedad de actitudes y enfoques hacia el trabajo. No todos encajan en las generalizaciones, por lo que el tutor debe ser de mente abierta, pero consciente de las diferencias.

e. Los beneficios de la tutoría

La tutoría es más que dar consejos, conocimientos e ideas. La relación ofrece beneficios recíprocos para tutores dispuestos a invertir su tiempo en el desarrollo de otro profesional. Además de la satisfacción personal de compartir sus habilidades y experiencias con un aprendiz, ser tutor también proporciona algunos beneficios tangibles que pueden recompensarlos profesionalmente.

Algunos beneficios clave para los tutores incluyen:

- Reconocimiento como líder y experto en la materia.
- Exposición a nuevas perspectivas, ideas y enfoques.
- Enriquecimiento de su desarrollo profesional.
- Oportunidad para reflexionar sobre sus propios objetivos y prácticas.
- Desarrollo de su estilo personal de liderazgo y de entrenamiento.

**Beneficios para la empresa.**

Para los empleadores, invertir en tutoría empresarial es una forma útil y rentable de desarrollar el talento emergente, y mantener a sus trabajadores más conocedores y experimentados comprometidos y energizados.

Además de la transferencia de conocimientos y habilidades empresariales importantes, la tutoría ayuda a desarrollar una cartera de futuros líderes que entienden cuáles son las habilidades y actitudes necesarias para tener éxito dentro de la empresa.

Para los empleadores, invertir en tutoría ayuda a:

- Desarrollar una cultura de crecimiento personal y profesional.
- Compartir los comportamientos y actitudes deseados de la empresa.
- Mejorar las habilidades de liderazgo y entrenamiento en los gerentes.
- Mejorar la moral, el rendimiento y la motivación del personal.

- Involucrar, retener y desarrollar a los empleados.

### **Beneficios para los aprendices**

La tutoría es una de las oportunidades de desarrollo más valiosas y efectivas que puede ofrecer a los empleados. Tener la orientación, el aliento y el apoyo de un tutor confiable y experimentado puede proporcionarle a un aprendiz una amplia gama de beneficios personales y profesionales, que a la larga conducen a un mejor desempeño en el lugar de trabajo.

Para los aprendices, algunos beneficios clave de la tutoría empresarial incluyen:

- Exposición a nuevas ideas y formas de pensar.
- Asesoramiento para desarrollar fortalezas y superar debilidades.
- Orientación sobre desarrollo y avance profesional.
- Mayor visibilidad y reconocimiento dentro de la empresa
- La oportunidad de desarrollar nuevas habilidades y conocimientos.

### **5. Métodos para capacitar a los empleados / Métodos de capacitación en el trabajo (de Chris)**

- a. El modelo de tutoría "GROW":

El modelo (o proceso) GROW es un método simple para establecer metas y resolver problemas. El modelo GROW es un enfoque sencillo para estructurar la tutoría y el entrenamiento. Se adapta a varias situaciones y proporciona un marco para las conversaciones que se tienen dentro de un programa.

G	Metas	La meta es el final, donde la persona quiere estar. Este debe definirse de tal manera que quede muy claro cuándo lo han logrado.
R	Realidad	La realidad actual es donde están ahora. ¿Cuáles son los problemas y desafíos? ¿Qué tan lejos están de la meta?
O	Obstáculos	Habrán obstáculos que se interpondrán entre el lugar a dónde se está y el lugar al que se quiere llegar. Si no hubiera obstáculos, ya habrían alcanzado su objetivo.
	Opciones	Las opciones son las distintas maneras de superar un obstáculo.
W	Camino a seguir	El camino a seguir serán las opciones una vez que se convirtieron en medidas de acción.
	Voluntad	¿Qué posibilidades hay de que la persona haga lo que dice que hará? ¿Cómo se puede aumentar la probabilidad de eso suceda?

*\*La palabra GROW engloba las características del modelo: G, "goals"; R, "reality"; O, "obstacles" y "options"; y W "way forward" y "will".*

Durante la primera etapa del proceso, la prioridad es la meta. Una vez que se acuerda un tema de discusión, el entrenador/tutor y el cliente/aprendiz/alumno deben discutir los posibles resultados y los objetivos específicos. Pueden ser objetivos a corto o largo plazo (en los casos apropiados y en tanto se acuerde camino claro hacia la meta).

Las metas deben ser inteligentes: específicas, medibles, precisas, realistas y oportunas. También deben ser inspiradoras y positivas, y a su vez, desafiantes y que requieran un esfuerzo y desarrollo de habilidades para lograrlas. Durante la segunda etapa del proceso, tanto el entrenador como el aprendiz delimitan y discuten la realidad actual de la situación utilizando una variedad de métodos y técnicas diferentes. El entrenador puede invitar al cliente a evaluar su propia situación antes de ofrecerle sus consejos o comentarios específicos sobre el escenario actual y los obstáculos enfrentados. El foco debe estar en el cliente, y el entrenador debe buscar identificar el potencial en la situación, en lugar de los problemas. Ambos deben examinar cualquier suposición hecha por el cliente con respecto a su realidad y su perspectiva sobre metas futuras, y descartar cualquier historia o evento que sea irrelevante para las metas en cuestión.

Luego de haber discutido la realidad y todos los supuestos obstáculos (y descartado los irrelevantes), se deben examinar las opciones sobre cómo superar los problemas actuales que

impiden el progreso. Al principio, se debe presentar y debatir la gama completa de opciones, teniendo en cuenta las sugerencias del cliente principalmente. Cualquier propuesta planteada por el entrenador o tutor debe ofrecerse cuidadosamente, teniendo en cuenta la postura del cliente. Al final de la etapa 3, el entrenador debe asegurarse de que se hayan tomado al menos algunas decisiones con respecto a la superación de obstáculos y que haya significativamente menos ambigüedad en torno a las acciones que se realizarán inmediatamente.

La etapa final del proceso es cuando el cliente se compromete a tomar acciones decisivas para avanzar hacia su objetivo. Se elabora un plan con el entrenador guiando las ideas discutidas por el aprendiz, incluidas las pautas específicas y los tiempos para lograr un progreso alcanzable. Se identifican los posibles obstáculos que se pueden encontrar durante y se consideran las soluciones posteriores, incluyendo un resumen del soporte requerido en todo momento. Tanto el tutor como el aprendiz deben permanecer flexibles durante todo el proceso, y es posible que sea necesario modificar los objetivos y las acciones para reaccionar en caso de eventualidades positivas o negativas.

a. Pasos del proceso de tutoría:

**PASO 1. ESTABLECE UN MODELO MENTAL COMPARTIDO**

Un modelo mental es una explicación del proceso intelectual que realiza una persona para comprender cómo funciona algo. Un modelo mental compartido permite al tutor y al aprendiz establecer un acuerdo en las formas de comunicarse, colaborar y comprometerse con sus objetivos. Esto sucede cuando el tutor y el aprendiz acuerdan el contenido y cómo se ocuparán de la capacitación y el aprendizaje.

Qué hace el tutor	Por qué es importante	Cómo lo debe hacer
<p>Construye una relación con el alumno</p>	<p>Reduce la ansiedad y calma al alumno</p>	<p>Saluda al alumno. Si parece ansioso, di algo como... <i>“No te preocupes por aprender todo de una vez. Vas a tener muchas oportunidades para practicar”</i></p>
<p>Identificar el módulo de entrenamiento</p>	<p>Se asegura de que el aprendiz tenga sus notas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El aprendiz estará menos ansioso si tienen una referencia escrita a la cual recurrir durante la sesión. Esto va a ser importante a la hora de desempeñar el trabajo por sí mismo.</li> <li>• Será menos probable que el alumno pida que se repita una lección o un paso.</li> </ul> <p>Indaga en los conocimientos, habilidades y experiencia previos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A usted no le gustaría aburrir al alumno con datos innecesarios, ni saltarse algo que él o ella desconoce.</li> <li>• No asume que el alumno sabe o ignora ciertos pasos o tareas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hoy o el próximo tema del que vamos a hablar es...”</li> <li>• “Va a necesitar una libreta para (X) tema y una lapicera o lápiz.</li> </ul> <p>Usted podría preguntar:</p> <p>“¿Cómo y cuándo utilizó estos materiales?”</p>
<p>Reevalúa las metas</p>	<p>Se asegura de que el alumno entienda lo que él o ella va a estar aprendiendo.</p>	<p>Podrías decir: “Hoy o mañana vamos a hacer lo siguiente...” o “para el final de esta sesión, vas a haber</p>

		aprendido...”
Incentiva las preguntas	Reduce la ansiedad	Podrías decir, “puede detenerme si necesita preguntar algo”

PASO 2. El tutor muestra las tareas y el alumno observa:

¿Qué hace el tutor?	¿Por qué es importante?	¿Cómo lo debe hacer?
Revisa el objetivo de la tarea	Explicar por qué la tarea es importante. Cómo se relaciona esa tarea al trabajo.	Explicar el propósito de la tarea.
Posiciona al alumno para que observe al tutor llevar a cabo una tarea	El alumno necesita ver la demostración desde la misma perspectiva en la que el tutor lo está haciendo.	Pone al alumno a un costado o un poco más atrás que el tutor.
Hace referencia al cuaderno del alumno durante la explicación y demostración de la tarea	Un alumno que utiliza los procedimientos durante las sesiones de entrenamiento es más propenso a aplicar los mismos procedimientos durante el trabajo.	Se asegura de que no hay barreras físicas entre el tutor y el alumno.
Explica cada paso en voz alta	Da al alumno una imagen mental de lo que va a ocurrir.	
Demuestra la tarea	Permite que el alumno vea y escuche cómo se termina una tarea.	Explica cada paso a medida de que lo va realizando.
Hace un resumen de la tarea una vez que la completa	Repasa el propósito de la tarea.  Repasa por qué la tarea es	Puede decir lo siguiente...  1.”Aabo de enseñarte cómo cambiar una rueda pinchada.



	importante.  Explica paso a paso cómo la tarea debería ser llevada a cabo.	El propósito de esta tarea es..."  2."Necesita aprender esto porque..."  3."Necesita saber cómo realizar estos 5 pasos porque..."
Pregunta al alumno si tiene alguna pregunta.	Da la oportunidad al alumno de aclarar lo que no entendió.	Escuchar las respuestas.

### PASO 3. TUTOR OBSERVA AL APRENDIZ Y ESTE LLEVA A CABO LAS TAREAS.

El tutor observa al aprendiz realizando la tarea y corrige comportamientos. El aprendizaje ocurre cuando el mentor:

- No señala errores, culpa o critica al alumno.
- Se enfoca en el esfuerzo y mejoramiento del alumno.
- Motiva al alumno cuando es necesario.

Si el aprendiz lleva a cabo uno de los pasos de acción incorrectamente, el tutor puede corregirlo diciendo las siguientes frases:

- "Si lo haces de esa manera, esto es lo que pasa". (Si es necesario, señale el resultado indeseable.)
- "Vea lo que sucede cuando lo hace de esa manera." (Si es necesario, demuestre la acción correcta.)
- "¿Por qué no funcionará?"
- "¿De qué otra forma podrías hacerlo?"

### PASO 4. EL TUTOR OBSERVA AL ALUMNO Y LE DA DEVOLUCIONES.

En este paso, el tutor no ayuda al alumno, a menos que exista un daño potencial para él mismo, alguien más que esté presente, o para el equipo o el entorno.

¿Qué hace el tutor?	¿Por qué es importante?	¿Cómo lo debe hacer?
1. Pregunta al aprendiz si está listo para realizar la tarea sin entrenamiento.	Siempre es bueno consultar con el aprendiz para evaluar qué tan listo está para completar la tarea.	Pregúntale al aprendiz: 'Hay 8 pasos para esta tarea. ¿Estás listo para comenzar?'
2. Pide al aprendiz que indique las precauciones de seguridad y los requisitos de calidad.	Un recordatorio amistoso es una buena manera de comenzar un trabajo que conllevaría potencial lesiones.	Puede decir: "¿Cuáles son las precauciones de seguridad para este proceso?"
3. Pide al aprendiz que indique el objetivo de la tarea.	Una revisión del objetivo ayuda al aprendiz a pensar en el trabajo antes de comenzar.	Puede decir: "¿Cuál es el objetivo de la tarea?"
4. Pide al aprendiz que recurra a sus notas.	El tutor y el aprendiz pueden revisar las notas para asegurarse de que estén completas y sean precisas.	Puede decir: "Para este paso, me gustaría que consulte sus notas".
5. Pide al aprendiz que explique la tarea.	Cuando el aprendiz explica lo que planean hacer, le da al tutor la oportunidad de corregirlo antes de cometer un error o lastimarse.	Puede decir: "Por favor, explíqueme la tarea que realizará"
6. Pide al alumno que explique mientras realiza la tarea.	Cuando el aprendiz explica lo que está haciendo, ayuda a reforzar los procedimientos adecuados para realizar el trabajo.	Puede decir: "A medida que completa cada paso de la tarea, explique cada uno de ellos".
7. Pide al aprendiz que realice una autoevaluación del desempeño.	Hacer que el aprendiz reflexione sobre su trabajo ayuda a establecer buenas prácticas y a comparar su trabajo con la forma en que debe hacerse.	Puedes decir: "Acabas de completar la tarea. ¿Qué pasos crees que realizaste realmente bien y qué pasos crees que necesitas practicar más?"
8. Le brinda al aprendiz devolución inmediata sobre el desempeño de la tarea.	Es muy importante que el aprendiz sepa bien que hizo el trabajo para poder mejorar	Puede decir algo como: "Ahora me gustaría darle mi opinión..."

	donde sea necesario. Los alumnos generalmente aprecian el reconocimiento por un trabajo bien hecho.	
--	---	--

## PASO 5. INFORME DEL ALUMNO Y EL TUTOR

¿Qué hace el tutor?	¿Por qué es importante?	¿Cómo lo debe hacer?
1. Resumen de la tarea	Repasar la tarea después de que el aprendiz la complete refuerza las buenas prácticas.	Puedes comenzar diciendo: "Acabas de completar ..."
2. Pregunta al aprendiz si tiene alguna pregunta.	Solicitar respuestas ayuda a las personas calladas a hacer la pregunta que tenían miedo de hacer.	Puede decir: "¿Alguien tiene alguna pregunta sobre ...?"
3. Repasar el objetivo de lo realizado	Pidiéndole al aprendiz en lugar que ponga la información en sus propias palabras.	Puede decir: "¿Cuál es el objetivo de la tarea?"
4. Pregunta al alumno si está listo para ser evaluado	Indagar para ver si es el momento adecuado, podría dar espacio para que el alumno solicite un nuevo repaso.	Puede decir: "¿Está listo para recibir su devolución?"
5. Programa el tiempo y lugar de la evaluación o práctica.	Establecer un tiempo para la evaluación u otras actividades motiva al aprendiz a prepararse.	Puede decir: "¿Es este un buen momento o le gustaría programar su devolución para otro día u hora? ¿Necesitas practicar? Si es así, ¿cuándo desea completar su sesión de práctica y dónde desea hacerlo? "
6. Le dice al aprendiz a. Donde pueden obtener	Ofrecer apoyo y referencias le da al alumno la confianza de	Puede decir: "Si cree que necesita ayuda

ayuda. b. Que harás el entrenamiento de seguimiento.	que usted está haciendo lo que es mejor para tener éxito.	adicional para realizar esta tarea, aquí hay algunas personas que pueden ayudarlo"
---	---	--

#### b. Resolución de problemas

El tutor y el aprendiz forman un equipo y, como todos los equipos, enfrentan problemas y desafíos durante su proyecto. ¿Qué hace que el equipo sea efectivo? La manera en que resuelven los problemas. La toma conjunta de decisiones y la resolución de problemas no se dan por naturaleza. Esto requiere un esfuerzo para abordar el problema de manera que todos en el grupo puedan participar. Hay muchos desafíos a la hora de que un equipo pruebe ser eficaz en la resolución de problemas.

La siguiente lista incluye algunos de los obstáculos:

∅ Falta de:

- Confianza
- Motivación
- Compromiso
- Preparación
- Recursos

∅ Malas relaciones interpersonales entre las partes.

∅ Problemas abiertos o no resueltos.

∅ Comunicación - especialmente hablar irrespetuosamente y falta de escucha.

∅ Comprensión inadecuada de los problemas.

Si su equipo está experimentando estos problemas, sería útil conocer algunas ideas para resolver problemas desafiantes.

#### Cuatro pasos hacia la resolución de un problema

1. Identifique y aclare el problema, y luego resúmalo a una declaración que describe el problema en la que todos están de acuerdo.
2. Analice las diferentes facetas o aspectos del problema y cómo afecta el trabajo.
3. Genere soluciones antes de saltar a la acción y asegúrese de que las ideas son opciones reales, luego póngalas en orden de prioridad.
4. Implemente las soluciones, pero tenga en cuenta que las mismas pueden crear algunos problemas, por lo que el proceso puede continuar.

#### d. Las mejores prácticas de tutoría:

- 1. Defina los objetivos de su programa de tutoría y el Apoyo de liderazgo seguro.** Es posible que se sorprenda por la cantidad de programas de tutoría sin objetivos claros o que tengan un buen recibimiento. Tales programas a menudo tienen dificultades porque no hay consenso sobre cómo se ve el éxito. Una buena manera de seguir las mejores prácticas de un programa de tutoría es mediante la implementación de objetivos inteligentes: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos determinados. Aquí hay un ejemplo: "El objetivo de nuestro programa de tutoría es ayudar a los nuevos empleados a ser 80 por ciento más productivos al final de sus primeros seis meses de capacitación". Dichos objetivos proporcionan dirección a los participantes del programa y ayudan a los líderes de empresas a comprender por qué deberían ofrecer su apoyo. Como parte de eso, asegúrese de identificar un líder sénior que crea firmemente en el programa y esté dispuesto a servir como su campeón ejecutivo. Esta persona demostrará ser un defensor del programa y un recurso crítico.
- 2. Encuentre un gerente de programa de tutoría determinado y apasionado.** Seleccionar el gerente de programa adecuado es fundamental para la ejecución del mismo. Un gerente de programa fuerte no garantiza el éxito, pero uno débil garantizará resultados decepcionantes. Los gerentes de programa brindan apoyo, capacitación y entrenamiento esencial continuo a los participantes. Uno de sus roles principales es el de identificar oportunidades y solucionar problemas, trabajando de manera constante con las partes interesadas para hacer ajustes necesarios y así mantener los buenos resultados del programa. También son fundamentales para atraer posibles nuevos aprendices y como embajadores del programa (junto con el campeón ejecutivo) ante la organización. La

pasión, la excelente comunicación y las habilidades de organización son imprescindibles. La experiencia previa como tutor es una ventaja.

- 3. Cree flexibilidad en el programa.** Los programas de tutoría exitosos equilibran las necesidades de estructura y flexibilidad. Es preciso lograr un nivel de formalidad dentro del proceso de tutoría, la capacitación de los participantes, el seguimiento del progreso y la comunicación para ayudar a que el programa funcione sin problemas. Sin embargo, la tutoría trata sobre el aprendizaje y el crecimiento individual, lo que significa que los resultados buscados y los métodos de aprendizaje preferidos variarán según el participante. Cuando planifique un programa de tutoría, identifique las áreas que requieren flexibilidad y refléjelas en el programa. Las áreas a considerar incluyen: formato de tutoría (uno a uno, grupo, círculos), duración y herramientas de interacción con los participantes.

**4. Póngase en el rol de un profesional del marketing.** Cuando presenta un nuevo programa de tutoría a su organización, generalmente hay un entusiasmo espontáneo que no siempre se traduce en altas tasas de participación. Una de las razones más común de este problema es la ausencia de promoción efectiva. No es bueno simplemente asumir que los posibles tutores y alumnos comprenderán automáticamente los beneficios de la tutoría. Para muchos, esta sería su primera experiencia dentro de un programa de tutoría. Deberá convencerlos de que la participación vale su tiempo y esfuerzo. Si necesita ideas, consulte nuestro kit de herramientas para promocionar su programa de tutoría. Más allá de los participantes, cada una de las partes interesadas (incluyendo a los líderes claves) deben ser educados sobre los beneficios del programa y el valor estratégico para la organización.

**5. Piense en un escenario en el que todos ganen.** Considere las necesidades de los tutores. Construir una base sólida de tutores puede ser un desafío. Una clave es comprender los factores positivos y negativos que afectan la participación de los que realizan esta tarea. Una vez que los haya identificado, busque formas creativas para reforzar los factores positivos y reducir los obstáculos negativos a lo largo del proceso de tutoría. Por ejemplo, los tutores a menudo son personas ocupadas con tiempo limitado para invertir en el programa. ¿Cómo puede ayudarlos a ser más eficientes con su tiempo? Tenga en cuenta también las estrategias de reconocimiento y recompensa. Reconocer formalmente la participación de un tutor es una buena acción que puede ser muy motivadora para esos mentores y ayudar a atraer a otros nuevos.

**6. Utilice las mejores prácticas del programa de tutoría para preparar para el éxito a tutores y aprendices.** La tutoría productiva no se da por sí sola. Capacite a tutores y aprendices sobre las metas del programa, los roles de los participantes, las mejores prácticas de tutoría y su proceso. Ayúdelos a aclarar sus propios objetivos. La necesidad de capacitación y guía no termina después de la orientación inicial. Proporcione consejos y buenas prácticas a lo largo del programa de tutoría para ayudar a los participantes a mantenerse en el camino y aprovechar al máximo el programa.

**7. Asuma el papel de encontrar buenas asociaciones dentro del programa de tutoría.** Para que la tutoría prospere, se necesita establecer una relación sólida entre el tutor y el aprendiz. La fuerza de esta asociación desempeña un papel importante en esto. Considere dar voz a los aprendices en el proceso de asociación permitiéndoles seleccionar un tutor o enumerar sus tres opciones principales. El software de tutoría puede mejorar y acelerar el proceso de reciprocidad. Si su software tiene una gran capacidad de encontrar personas que se corresponden, recomendará tutores adecuados en función de las necesidades de aprendizaje y la compatibilidad.

**8. Seguir, medir, escuchar y sintonizar.** ¿Cómo sabrá si su programa de tutoría es un éxito? Realice un seguimiento del programa y los parámetros de conexión y solicite opiniones. A nivel de programa, construya métricas alrededor de objetivos definidos. Además, asegúrese de evaluar los resultados de las conexiones individuales entre tutor y aprendiz. Una de las formas más fáciles de medir el éxito y conseguir opiniones es a través de encuestas. Pregunte a los participantes y partes interesadas qué tan bien cumplió con sus objetivos y los objetivos de la organización el programa de tutoría. También pídale las ideas que puedan llegar a tener para mejorar el programa.

**9. De un cierre a las conexiones individuales de tutoría.** Se suele aconsejar a los empresarios que desarrollen una estrategia de salida clara para su negocio así les es posible enfocarse en un resultado tangible. La tutoría es similar en el sentido de que sin definir un punto de cierre, el proceso en cuestión puede vagar sin rumbo. A medida que avanza la conexión de tutoría, trabaje con el tutor y el alumno para identificar los hitos que indiquen cuándo se han alcanzado las metas establecidas mutuamente. Luego, establezca un proceso formal que cierre la experiencia de tutoría. Dentro de este proceso, brinde una oportunidad para que tanto el tutor como el aprendiz reflexionen sobre lo aprendido, discutan los próximos pasos para el aprendiz y brinden comentarios.

**10. Difundir los éxitos de tutoría.** Después de que comienza un programa de tutoría, el enfoque naturalmente cambia a operar el programa y mantenerlo funcionando sin problemas. Tenga en cuenta que es probable que haya muchos más participantes potenciales esperando señales de que unirse al programa vale su tiempo y esfuerzo. Demuestre continuamente el valor del programa, reconozca las contribuciones de los participantes y destaque los éxitos. Este esfuerzo traerá energía al programa, ampliará la participación y aumentará el apoyo general dentro de la organización.

## 5. Evaluación

### a. Evaluación de habilidades y competencias.

La definición dada en el sistema EQF establece que la competencia es la capacidad comprobada de usar el conocimiento, las habilidades y las capacidades personales, sociales y / o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía. Las competencias no están estrictamente relacionadas con una sola tarea o habilidad, pero ser competente es requisito para poder realizarlas. Incluso si las competencias están más relacionadas con la personalidad que las habilidades y conocimientos profesionales, a menudo marcan la diferencia entre un trabajador más y uno menos exitoso. Las competencias necesitan una definición cuidadosa por parte del empleador y la organización social o el proveedor de capacitación, porque a menudo son características muy apreciadas por los empleadores y pueden marcar la diferencia entre conseguir un trabajo o no. Por lo general, hay algunas competencias generales, que son válidas en todo tipo de trabajos como las siguientes, que se pueden evaluar con el sistema S / N, siguiendo los mismos principios:

- Comunicarse bien y claramente.
- Comprender y aplicar el trabajo básico y las reglas relacionales.
- Llegar a tiempo al trabajo.
- Trabajar solo y en equipo.
- Adaptar los comportamientos de uno a las circunstancias.
- Habilidades para la toma de decisiones.
- Ser capaz de motivar y resolver errores.



### C. Definición de las habilidades a medir / ¿Qué se va a analizar o evaluar?

Para definir las habilidades que se adquirirán y se medirán, partimos de la Descripción del trabajo, que describirá las tareas para el trabajo y las habilidades requeridas específicas para él. Cada aprendiz requerirá una cantidad mínima de conocimiento teórico de las tareas a realizar, algunas habilidades prácticas y competencias basadas en el trabajo que les facilitarán realizar la tarea. Todos los aprendices en cada uno de los trabajos también requerirán un sentido general de responsabilidad y un cierto grado de autonomía para realizar las tareas y lograr un resultado exitoso.

De acuerdo con el sistema del Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente (*European Qualifications Framework -EQF*), utilizamos las siguientes definiciones:

**CONOCIMIENTO:** significa el resultado de la asimilación de información a través del aprendizaje. El conocimiento es el conjunto de hechos, principios, teorías y prácticas relacionados con un campo de trabajo o estudio. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, el conocimiento se describe como teórico y/o fáctico.

**HABILIDADES:** significa la capacidad de aplicar y usar conocimientos para completar tareas y resolver problemas. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, las habilidades se describen como cognitivas (que implican el uso del pensamiento lógico, intuitivo y creativo) o prácticas (que implican la destreza manual y el uso de métodos, materiales, herramientas e instrumentos).

**COMPETENCIA:** significa la capacidad comprobada de usar conocimiento, habilidades y capacidades personales, sociales y / o metodológicas, en situaciones de trabajo o estudio y en el desarrollo profesional y personal. En el contexto del Marco Europeo de Cualificaciones, la competencia se describe en términos de responsabilidad y autonomía.

A continuación se proporciona una descripción completa del trabajo que puede ser utilizada como referencia por la organización asociada y el empleador. También se da el formulario vacío.



**SEPAL**

APPRENTICESHIP BOOK

Implemented by:

**WISE ROMANIA**

Strada Oltuz, nr.30,  
Suceava, România 720201  
+40 230 524128  
sepalromania@gmail.com

**WISE SPAIN**

Carrer de Francesc Macià,  
36, 08912 Badalona, España  
+34 662 150 891  
sepalspain@gmail.com

**WISE LITHUANIA**

Tilžės g. 198, Šiauliai, Lietuva  
+37 067 701 715  
sepal.lithuania@gmail.com

**WISE GREECE**

7 Arrianou St., 116 35  
Athens - Greece  
+30 210 92 10042  
sepalgreece@gmail.com

**WISE POLAND**

SSW Collegium Balticum  
Mieszka I 61 C, 71-011  
Szczecin, Polska  
+48 91 4830 744  
sepalpoland@gmail.com