

Consejeros laborales/profesionales que participan en programas de aprendizaje

Programa Piloto de Acción Práctica & Guía de aprendizaje autodirigido



M.A.S.T.E.R.S. - Make Apprenticeship attractive in European SMEs

Intellectual Output n°5

Erasmus+ Project – n° 2019 1-RO01-KA202-063055

Nota metodológica

El contrato de aprendizaje se considera el canal preferido de acceso al mercado laboral, como una herramienta dirigida a la formación y el empleo de los jóvenes.

Esta guía es producto de la actividad de investigación-intervención llevada a cabo en el proyecto Erasmus MASTERS, financiado por la Comisión Europea¹. En concreto, en IO5 se realizaron talleres a nivel nacional en los países socios del proyecto para pilotar y probar metodologías de formación para aquellos que trabajan como consultores laborales y asesores de itinerarios de aprendizaje en pymes.

El proyecto ha puesto en marcha y finalizado un programa de acción para la aplicación de las pruebas piloto de la plataforma de formación del [MOOC](#) — Desarrollo del Programa de Currículos para los Consejeros/Prácticos de Empleo (sector público y privado) que participan en programas de aprendizaje.

Las pruebas piloto implicaron:

- 30 consejeros de carrera/prácticos/operadores del mercado laboral del sector público o privado (8/9 operadores para cada país socio);
- 10 aprendices y solicitantes de empleo por país;
- 8 tutores dentro de la empresa por país, seleccionados entre los que participaron en el pilotaje de IO2 — Desarrollo del Programa de Currículo para tutores dentro de la empresa (PYME) que participan en programas de aprendizaje;

Fase 1. Alineación de habilidades

Esta fase se ha organizado en 3 sesiones. La primera y segunda sesiones se centraron en la presentación del curso y las herramientas relacionadas (Resource Pack/Toolkit).

Antes de cada sesión, los participantes realizaron una prueba de autoevaluación de sus conocimientos y habilidades.

1. 1ª sesión— taller centrado en la presentación de los módulos I y II (el concepto del proyecto; la organización del curso y sus actividades; las ventajas relacionadas con la adopción de la metodología Masters).
2. 2ª sesión — taller centrado en los módulos III y IV (el concepto del proyecto; la organización del curso y sus actividades; las ventajas relacionadas con la adopción de la metodología Masters).
3. 3ª sesión — centrada en la evaluación del curso para resaltar cualquier acción de mejora. La tercera sesión consistirá en una sesión de lluvia de ideas, dirigida por una persona de referencia de una organización asociada. Cada lluvia de ideas conduce a la elaboración de un análisis DAFO para cada módulo, escrito por cada participante, y un análisis global sobre todo el curso de formación

¹ Para información sobre el proyecto: <https://masters.erasmus.site/>.

(síntesis de las diferentes ideas emergidas de los diferentes módulos), redactado por el facilitador al final del evento.



Figura 1 Compiló los resultados de los análisis DAFO realizados durante los talleres de MASTERS con consejeros laborales.

Fase 2 — Pruebas

Durante la segunda fase, uno o dos participantes seleccionados entre los que participaron en la primera etapa dirigen un grupo de trabajo en presencia o en línea con 10 aprendices o solicitantes de empleo. El objetivo del grupo de trabajo era permitir al instructor poner en práctica lo aprendido a través del Módulo 2 e implementar algunas de las actividades sugeridas en el Módulo.

Fase 3 — Grupo de Trabajo para la Alianza WBL

Esta fase consistió en un grupo de trabajo dirigido por uno/dos de los consejeros de carrera formados con 8 tutores dentro de la empresa que participaron en actividades piloto de IO2. El objetivo del grupo de trabajo es permitir al formador poner en práctica lo que ha aprendido a través del Módulo 3 e implementar algunas de las actividades sugeridas en el curso. También se organizarán sesiones específicas para examinar los módulos I y IV.

Al final de esta fase, se pidió a todos los participantes en los grupos de trabajo que participaran en sesiones de lluvia de ideas que luego se utilizaron para investigar el nivel de satisfacción de los participantes, su compromiso y el aprendizaje adquirido. En segundo lugar, esta fase tuvo como objetivo evaluar el nivel de

aprendizaje y comprensión de los participantes sobre los temas y actividades propuestos y la capacidad de aplicarlo en su propia actividad laboral.

La *Introducción* explicará cómo esta Guía de Aprendizaje Autodirigido complementa e integra los demás productos del proyecto.

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| Nota metodológica | 1 |
| ÍNDICE | 4 |
| Introducción | 7 |
| Estructura de la Guía..... | 9 |
| Sección 1: Introducción y Bienvenida | 11 |
| 1.1 Contenidos | 11 |
| Introducción de los participantes..... | 11 |
| Expectativas, motivaciones y reglas | 11 |
| Presentación de los objetivos y contenidos del curso | 12 |
| 1.2 Hojas de trabajo | 13 |
| Hoja de trabajo 1.1 — Presentarse al grupo | 13 |
| Hoja de trabajo 1.2 — De la actividad formativa espero estos resultados | 14 |
| Sección 2: Funciones del Consejero Laboral | 15 |
| 2.1 Contenidos | 15 |
| La Bienvenida del Aprendiz..... | 16 |
| El diseño del programa de formación en la empresa | 18 |
| El coaching y la gestión del aprendiz..... | 19 |
| La gestión de las relaciones con partes ajenas a la empresa..... | 21 |
| La Evaluación del Aprendizaje | 21 |
| 2.2 Hojas de trabajo | 22 |
| Hoja de trabajo 2.1 – Formato de un pacto de formación (aprendiz/consejero)..... | 22 |
| Hoja de trabajo 2.2 — Formulario de autoevaluación del aprendiz | 23 |
| Hoja de trabajo 2.3 — El papel del consejero en el aprendizaje | 24 |
| Hoja de trabajo 2.4 — Nuestra Organización | 26 |
| Sección 3: Diseño del plan de formación de aprendices | 27 |
| 3.1 Contenidos | 27 |
| La planificación y construcción del curso de formación de la empresa | 27 |
| El diseño del plan de formación | 29 |
| 3.2 Hojas de trabajo | 32 |
| Hoja de trabajo 3.1 — Formato de un plan de formación individual | 32 |
| Hoja de trabajo 3.2 — Hoja de registro de competencias de entrada del aprendiz | 32 |
| Hoja de trabajo 3.3 — Hoja de planificación de actividades | 33 |

| | |
|---|-----------|
| Hoja de trabajo 3.4 — Análisis de las actividades de trabajo en términos de capacidades.. | 34 |
| Sección 4: Gestión del plan de formación de aprendices..... | 37 |
| 4.1 Contenidos | 37 |
| El consejero laboral como facilitador del aprendizaje | 37 |
| Organización y realización del curso de formación | 38 |
| 4.2 Hojas de trabajo | 40 |
| Hoja de trabajo 4.1 — Plan de intervención para el desarrollo de las actividades del aprendiz | 40 |
| Hoja de trabajo 4.2 — Secuencia lógica-operativa para la formación | 41 |
| Hoja de trabajo 4.3 — Hoja de registro de las actividades de formación | 42 |
| Sección 5: Sombra y apoyo al aprendiz | 43 |
| 5.1 Contenidos | 43 |
| La relación entre mentor corporativo y aprendiz | 43 |
| El papel de la relación en el aprendizaje | 44 |
| Apoyar la participación y motivación del aprendiz..... | 45 |
| Utilizar modos eficaces de comunicación | 45 |
| Manejo de situaciones problemáticas..... | 46 |
| Gestionar entrevistas periódicas con el aprendiz | 47 |
| 5.2 Hojas de trabajo | 48 |
| Hoja de trabajo 5.1 — Prepararse para entrevistar al aprendiz | 48 |
| Hoja de trabajo 5.2 — Observar la entrevista del consejero..... | 49 |
| Hoja de trabajo 5.3 — Evaluación de la comunicación | 50 |
| Hoja de trabajo 5.4 — ¿Cómo puedo ayudar al aprendiz a desarrollar habilidades fundamentales? | 50 |
| Hoja de trabajo 5.5 — Aprendizaje de las reflexiones sobre los comportamientos implementados | 51 |
| Hoja de trabajo 5.6 — La gestión de las objeciones | 51 |
| Hoja de trabajo 5.7 — Retroalimentación sobre habilidades | 52 |
| Sección 6: La relación con los actores externos | 53 |
| 6.1 Contenidos | 53 |
| Partes interesadas que interactúan en la formación del aprendiz | 53 |
| La relación con los demás en la empresa | 54 |
| La relación con la escuela/institución de formación | 54 |
| Sección 7: Evaluación del curso de formación | 56 |
| 7.1 Contenidos | 56 |

| | |
|--|-----------|
| Evaluar lo que aprende el aprendiz | 56 |
| Fases de evaluación..... | 57 |
| El registro de la formación..... | 60 |
| La Certificación de la Formación..... | 60 |
| 7.2 Hojas de trabajo | 61 |
| Hoja 7.1 — Formulario de evaluación de competencias de entrada | 61 |
| Hoja 7.2 — Ficha de seguimiento del desarrollo de capacidades del aprendiz | 61 |
| Hoja 7.3 — Libro de ejercicios | 63 |
| Hoja 7.4 — Hoja de seguimiento | 65 |
| Hoja 7.5 — Formulario de inscripción de formación..... | 66 |
| Hoja 7.6 — Formulario de certificación de competencias | 66 |
| Fichas informativas para consejeros laborales | 68 |
| CONTENIDO 1. LA ENTREVISTA | 68 |
| CONTENIDO 2. COMUNICACIÓN..... | 74 |
| CONTENIDO 3. EVALUACIÓN | 77 |
| APÉNDICES. LOS INFORMES NACIONALES DE LOS PROYECTOS PILOTO | 0 |

Introducción

El siguiente documento, en el formato de Guía de Aprendizaje Autodirigido, debe aportar tanto una contribución al diseño y la realización de cursos de formación dirigidos a consejeros/profesionales laborales (compartidos por el [MASTERS MOOC](#)) como, de manera más general, el apoyo a la gobernanza del proceso de colocación y formación llevado a cabo en una situación de trabajo. También se propone como una guía para la función de mentor de negocios o referente de negocios para aquellos en el papel de asesor de negocios como una herramienta de acompañamiento para ejercer el papel de mentor de negocios.

La Guía pretende ofrecer una propuesta para el diseño de una intervención formativa destinada a proporcionar conceptos, contenidos, métodos y herramientas para el ejercicio efectivo de la función de consejero para los aprendices en la empresa, pero también sugerencias y referencias para aquellos que operan un servicio de acompañamiento a las empresas. Por lo tanto, puede ser de apoyo a los formadores que dirigen los cursos de aprendizaje de mentores de negocios. El modelo propuesto de intervención operativa de la formación flexible proporciona una base que debe utilizarse como ayuda para permitir la adquisición, incluso a través de sugerencias metodológicas, de los elementos esenciales necesarios para el ejercicio del consejero en el aprendizaje: una especie de guía para las funciones del consejero laboral.

Ofrece un recurso disponible tanto para formadores de profesionales que trabajan en contacto con las empresas como para ellos mismos para transferir conocimientos y habilidades y dirigir con éxito un programa de formación de aprendices.

Grupos destinatarios y usuarios de esta guía:

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| Consejeros/Profesionales de Trabajo | Formadores que trabajan en el ámbito del aprendizaje | I-VET Organizaciones de formación que prestan servicios de orientación, asesoramiento y apoyo a sus alumnos |
| Empresas que acogen aprendices | Agencias de empleo | Empresas de consultoría que ofrecen servicios de formación |

Hemos tratado de describir, de manera concisa pero exhaustiva, todo el proceso que se desarrolla desde la entrada del aprendiz en la empresa hasta la etapa final de evaluación de las habilidades adquiridas después de la formación y la experiencia laboral. La articulación y la presencia de numerosas herramientas operativas permiten tanto a las pequeñas empresas como a los

operadores experimentados elegir y afinar un modelo que solo puede centrarse en ciertos aspectos o ser capaz de manejar todas las fases del proceso de formación del aprendiz.

La propuesta se basa en un modo de intervención adaptable y versátil que se puede probar y repositionar continuamente. La mejora de esta flexibilidad presupone por parte de los operadores un proceso de toma de decisiones que debe activarse de vez en cuando, destinado a identificar e implementar la intervención formativa más adecuada y adecuada, más sensible a las características y necesidades específicas de los participantes y también a los elementos problemáticos y críticos del contexto. La elección de qué y cómo entregar se hará de manera diferenciada según el tipo de usuarios, el contexto y el trabajo individual y las contingencias profesionales.

Desde el punto de vista operacional, para el desarrollo de la Guía, se intentó identificar las habilidades que se iban a adquirir para el ejercicio del consejero laboral, posteriormente articuladas en una serie de macro-áreas significativas, que se convirtieron en la base para desarrollar un sistema modular flexible desde el cual estructurar vías de capacitación funcionales a las necesidades y demandas de los usuarios.

El proceso de formación está representado por la entrega de una serie de secciones cortas, identificables por contenido y objetivos, destinadas a grupos de usuarios con necesidades formativas homogéneas de información sobre áreas temáticas específicas relacionadas con el papel de los consejeros, que mediante un ajuste constante pueden facilitar la calibración efectiva de las intervenciones.

El curso está diseñado para facilitar al operador en el proceso de elección de los temas a cubrir para la consecución de objetivos profesionales y de formación en relación con situaciones individuales y específicas que los aprendices enfrentan en etapas particulares o situaciones críticas, para su resolución y superación. Esto presupone el análisis e identificación de las variables que caracterizan las situaciones específicas con el fin de identificar qué aspectos a profundizar.

La elección del formador de las secciones que se entregarán, o del contenido individual de cada sección, se refiere tanto a una dimensión más general, estrechamente relacionada con la realidad empresarial, como específica, es decir, a la «situación de formación» contingente del individuo y del propio grupo (condición profesional, patrimonio experiencial, necesidades, demanda). Por lo tanto, el dispositivo en sí es una especie de mapa en el que se mueve el entrenador, que de forma independiente encontrará los enlaces, las señales y los temas específicos a tratar, incluidos y profundizados.

Estructura de la Guía

La guía se divide en 2 secciones:

La **sección I**, con un enfoque operativo, se divide en 7 secciones, cada una de las cuales desarrolla las tareas y habilidades que el mentor de negocios debe poseer para ejercer su papel de manera efectiva.

Cada sección está diseñada desde una perspectiva de intervención adaptable. Cada sección está diseñada en una perspectiva orientada a la acción adaptable al contexto nacional y de la empresa. Cada sección se divide en: a) Contenidos, breves secciones discursivas que proporcionen información sencilla sobre el contenido de cada Sección, sugerencias y explicaciones de conceptos básicos a utilizar como material para llevar a cabo la formación; B) Objetivos, que expliciten y especifiquen las habilidades y competencias que los participantes necesitarán poseer a través de la adquisición de los contenidos específicos cubiertos; C) Herramientas — hojas numeradas individuales, utilizables individualmente, que incluyen la presentación del método y cualquier nota para discusión útil para la elaboración de la experiencia.

Las 7 secciones/capítulos son:

1. **Introducción y Bienvenida:** que está diseñado para activar y estimular la participación, poner en marcha la formación a través de un ambiente de trabajo positivo, fomentar la socialización y reforzar la motivación de los participantes en la formación.
2. **Funciones:** describe el conjunto de habilidades (transversales, específicas, técnico-profesionales) que el consejero tendrá que poseer y las tareas que tendrá que realizar para ejercer eficazmente su papel.
3. **Planificación:** proporciona los elementos esenciales para la planificación y construcción del plan de formación dentro de la empresa del aprendiz.
4. **Gestión del proceso de formación:** se centra en el papel del consejero como profesor y garante del aprendizaje para facilitar el aprendizaje y la socialización de los jóvenes a la tarea a lo largo del proceso de aprendizaje.
5. **Acompañamiento:** tiene como objetivo proporcionar las habilidades interpersonales necesarias para cumplir eficazmente el papel de mentor de negocios.
6. **Consejera y relación de contexto:** dedicado a la relación entre el consejero empresarial y las demás partes implicadas en las diferentes etapas del itinerario de formación del aprendiz.
7. **Evaluación:** describe los momentos de la evaluación del itinerario de formación del aprendiz (inicial, itinerante y final).

La **sección II** incluye las fichas informativas detalladas para el consejero laboral, que abordan y analizan con más detalle algunos de los temas ya tratados en la sección anterior, presentados en un lenguaje sencillo y claro. Las fichas informativas, centradas en las áreas temáticas, se presentan como un apoyo que se utilizará para abordar de manera más eficaz los problemas que surgen para el consejero en el desempeño de sus funciones, aumentando sus conocimientos sobre un tema determinado. La estructura «tabular» permite una navegación más fácil, lo que permite al consejero volver rápidamente a aspectos específicos en los que puede estar particularmente interesado en determinados momentos en su trabajo. El uso de este enfoque permite a los participantes orientar y enfocar las actividades de capacitación en necesidades laborales específicas y adaptar el contenido del curso de capacitación a su contexto empresarial en lugar de al revés.

El apéndice de la Guía contiene los informes por país (Italia, España, Polonia y Rumanía) de los talleres de formación realizados en el marco del proyecto MASTERS en los que participaron aproximadamente 30 consejeros/profesionales de empleo que trabajan en el sector privado o público para cada contexto nacional de las organizaciones asociadas del consorcio.

Sección 1: Introducción y Bienvenida

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|--|---|--|
| Introducción de los participantes Ronda completa de introducción del profesor y los participantes para conocerse mejor. | Fomentar el entendimiento mutuo Crear un buen clima en el aula | WS 1.1: Preséntate al grupo |
| Expectativas, motivaciones y reglas Compartir las expectativas individuales hacia el curso Definición de las reglas que deben seguirse durante el curso | Permitir que cada persona exprese sus expectativas del curso de formación Fomentar una comparación entre las diferentes expectativas de cada uno | WS 1.2: De la formación, espero que estos resultados |
| Presentación de los objetivos y contenidos del curso Ilustración de todo el curso: objetivos, contenidos, modalidades, calendario | Explicar los contenidos y objetivos del curso Comparar las expectativas expresadas con los objetivos realistas alcanzables | |

1.1 Contenidos

Introducción de los participantes

La introducción y bienvenida al inicio de la formación ayudará a los participantes a socializar y crear un entorno que facilite la formación, en el que puedan compartir sus experiencias laborales individuales y hacer su propia contribución en la co-construcción de la propia formación. Esta fase inicial de socialización también estará orientada a resaltar el papel corporativo de cada persona y las características de las organizaciones en las que trabajan, facilitando así la discusión y el intercambio de información para definir objetivos comunes y compartidos.

Para permitir que los participantes, que a menudo no se conocen antes de su llegada, se presenten y compartan sus antecedentes y experiencias laborales, el operador debe activar inmediatamente una discusión guiada que incluya temas y preguntas de estímulo diseñadas para alentar a los futuros mentores a contribuir de manera activa a enriquecer la conversación y explorar ciertos temas con mayor profundidad. En particular, después de una breve introducción personal, uno podría describir su experiencia profesional (empresa, papel desempeñado y por cuánto tiempo, etc.) y luego expresar sus expectativas (véase WS 1.1).

Expectativas, motivaciones y reglas

Los participantes, como el entrenador, tienen muchas expectativas sobre el curso a realizar. Sacar, identificar y reunir las expectativas de los participantes al comienzo de la capacitación brinda al practicante la oportunidad de identificar aquellos que pueden cumplirse de manera

realista durante el curso, sintonizar a los formadores y los participantes entre sí, e identificar lo que los participantes esperan salir de él (véase WS 1.2).

La colaboración y la cooperación entre los participantes requieren compartir las experiencias personales, ideas y aspiraciones de los demás. Esto requiere un cierto nivel de confianza. Las reglas básicas establecen formas de guía para que los participantes interactúen durante el entrenamiento y ayudan a generar confianza entre el entrenador y los participantes y entre ellos, la confianza necesaria para que se sientan más cómodos compartiendo observaciones personales y aprendiendo unos de otros.

La discusión grupal anima a los participantes a conocerse y reducir sus defensas. Acordar reglas juntas ayuda a establecer los parámetros a seguir en el curso y las posibles direcciones para la programación. Esto es especialmente importante si los participantes pertenecen a diferentes entidades comerciales, en tamaño y tipo.

Presentación de los objetivos y contenidos del curso

Después de identificar las expectativas de cada participante y comprender cuál de ellas se puede cumplir durante la capacitación, el instructor debe presentar el programa de todo el curso, los arreglos organizativos, el contenido y las formas de administrar el contenido en sí. La presentación de todo el curso, la gestión del contenido y la organización del curso en sí permite a todos conocer lo que se espera de ellos.

El resumen presentado después de identificar las expectativas expresadas, que identifica el contenido que se cubrirá, las habilidades a desarrollar y las herramientas a utilizar, destaca cómo la formación está conectada con el trabajo de los participantes y facilita la co-construcción del proceso de aprendizaje.

La visión general se puede proporcionar, además de oralmente, a través de ayudas (deslizamientos, diagramas de flipchart) que describen claramente los contornos de la formación y son inmediatamente utilizables, para ser un estímulo para una mayor discusión para profundizar o aclarar los temas que se tratarán.

1.2 Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 1.1 — Presentarse al grupo

Instrucciones al entrenador: El objetivo del ejercicio, que se ofrecerá como parte de las intervenciones formativas dirigidas a consejeros laborales, es crear un sistema de comunicación eficaz y facilitar la inclusión de los participantes dentro del grupo. Inicialmente, el operador se presenta proporcionando información sobre sí mismo (formación educativa, experiencia laboral, etc.). Posteriormente, los usuarios se presentan describiendo su papel en su empresa y las características de la propia empresa.

La actividad puede llevarse a cabo de dos maneras (la elección se deja al presentador, evaluando el tiempo disponible, el número de participantes, etc.):

Presentaciones gratuitas

Los participantes, organizados en una herradura, tienen la oportunidad de presentarse al grupo.

Presentaciones cruzadas

1. Se forman parejas en las que los dos participantes se entrevistan (15' para cada entrevista) sobre la experiencia laboral, los roles dentro de su empresa, los intereses y las motivaciones.
2. A continuación, cada participante presenta al entrevistado en el plenario.
3. Finalmente, se le pregunta al entrevistado si se reconoce a sí mismo en la presentación o le gustaría agregar o elaborar algo.

Hoja de trabajo 1.2 — De la actividad formativa espero estos resultados

Instrucciones para el consejero de empleo: Indique al menos cinco resultados que le gustaría lograr al final del entrenamiento.

| Mis expectativas |
|------------------|
| 1.____ |
| 2.____ |
| 3.____ |
| 4.____ |
| 5.____ |

Sección 2: Funciones del Consejero Laboral

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|--|---|---|
| La Bienvenida del Aprendiz La primera entrevista El Pacto de Formación | Saber gestionar la acogida del aprendiz en el contexto laboral | Hoja 2.1: Pacto formativo (aprendiz/consejero) Hoja 2.2: Formulario de autoevaluación del aprendiz |
| El diseño del itinerario de formación en la empresa | Conocer los elementos básicos para el diseño del entrenamiento. | |
| El coaching y la gestión del aprendiz El consejero como «guía» hacia el aprendiz El consejero como apoyo a la integración en el contexto empresarial El consejero como facilitador del aprendizaje | Conocer las funciones que el consejero debe desempeñar a lo largo del viaje del aprendiz | |
| La gestión de las relaciones con partes ajenas a la empresa | Conocer el papel del consejero en relación con la formación externa | |
| La evaluación del aprendizaje La evaluación del crecimiento profesional del aprendiz | Conocer los elementos básicos para la evaluación y evaluación de un programa de aprendizaje | |

2.1 Contenidos

Esta sección es propaedeutica para el desarrollo de las siguientes, que describen en detalle las funciones de tutoría. Se pretende esbozar en líneas generales las funciones que debe desempeñar el mentor a lo largo del aprendizaje, las tareas relacionadas con ellos y las habilidades subyacentes necesarias para desempeñar su función asignada de la mejor manera posible. Las competencias específicas para cada función que aquí se describen se explorarán con más detalle en las secciones de formación de los capítulos siguientes.

Las herramientas adjuntas también están diseñadas para introducir los bloques de construcción que serán objeto de hojas de trabajo más estrictamente técnico-operativas y ejercicios relacionados con las secciones dedicadas.

A diferencia de las diferentes configuraciones de asesoramiento descritas aquí y luego descritas analíticamente, en la presente Sección se desarrolla con más detalle la función de bienvenida, que es fundamental para el resultado exitoso del camino del joven.

El mentor de negocios debe entrenar, acompañar y apoyar al aprendiz durante todo el período de aprendizaje. El aprendiz debe encontrar en él un punto de referencia constante, un interlocutor

capaz de ayudarlo desde el momento en que entra en la empresa para madurar los comportamientos adecuados para encajar positivamente en la situación organizacional e interpersonal y adquirir las habilidades profesionales necesarias para llevar a cabo el trabajo para el que ha sido contratado.

En particular, el Consejero debe poder:

- gestionar eficazmente la entrada del aprendiz en la empresa;
- acompañar al aprendiz durante el período de inserción en el entorno empresarial;
- crear una red para apoyar al aprendiz y su camino de aprendizaje;
- planificar el curso de formación en la empresa;
- gestionar funcionalmente las relaciones con la Agencia de Formación;
- evaluar a lo largo del proceso de capacitación los resultados obtenidos y cualquier problema crítico.

La Bienvenida del Aprendiz

La bienvenida y la introducción del aprendiz en la empresa deben estar cuidadosamente preparadas y organizadas de manera estructurada y articulada, ya que son fases cruciales para el proceso general de formación y trabajo.

El momento en que el joven hace su primera entrada en la empresa es crucial para el resultado favorable de su camino futuro. El primer impacto con una nueva situación influye en gran medida en las actitudes y condiciones, tanto en el comportamiento personal como en el profesional. También es el momento en que la relación con el mentor, una figura clave para que el aprendiz recién contratado entienda mejor tanto cómo funciona el mundo del trabajo como los objetivos profesionales específicos a alcanzar para aprender el oficio, comienza a establecerse. En esta etapa, el aprendiz puede comprender la oportunidad profesional que se le ofrece y desarrollar su propia motivación para luchar por su logro.

En la etapa inicial, el mentor debe estar particularmente interesado en:

- acoger e introducir al aprendiz en el entorno de trabajo, aclarando las actividades y competencias de la función pertinente que debe desempeñar;
- explicar al aprendiz los objetivos que caracterizan su crecimiento profesional, estableciendo un pacto de compromiso mutuo para llegar a lograr los resultados intermedios y finales que se esperan (ver Hoja 2.1).

Por lo tanto, para facilitar la integración en el entorno empresarial, es necesario, especialmente en los primeros días, organizar oportunidades (entrevistas, reuniones con personas de la empresa, visitas a departamentos, etc.) que permitan al joven adquirir conocimientos adecuados:

- de las características de la empresa: lo que produce, insinúa sobre su historia, cómo se organiza, etc.;
- del departamento en el que se colocará: lo que produce, qué tecnologías se utilizan, cómo se organiza, etc.;
- de los colegas con los que se ocupará: roles, funciones, responsabilidades.

Sobre todo, el joven debe ser consciente desde el principio:

- De las oportunidades que se le ofrecen;
- De las responsabilidades que debe asumir;
- De las dificultades que debe enfrentar;
- De la ayuda con la que puede contar;
- De los resultados que tendrá que lograr;
- De los beneficios que podrá obtener al final del curso;
- Del apoyo que puede recibir del mentor durante su colocación.

Para comenzar a conocer al aprendiz, es útil que el mentor primero se presente a sí mismo, su propia trayectoria profesional y el compromiso que pretende dedicar a facilitar la colocación del joven. A continuación, es necesario que, a su vez, el joven sea capaz de hacer que el mentor entienda algo sobre sí mismo centrándose en los siguientes puntos (ver Hoja 2.2):

- B) Las aptitudes;
- habilidades;
- habilidades;
- expectativas (relacionadas con la actividad laboral en general y relacionadas con la experiencia de aprendizaje);
- motivaciones (relacionadas con la actividad laboral en general y relacionadas con la experiencia de aprendizaje).

El diseño del programa de formación en la empresa

El mentor está llamado a planificar y acompañar las vías de aprendizaje y socialización del trabajo y facilitar el proceso de adquisición de habilidades del aprendiz a lo largo del proceso de formación.

Para preparar un curso de formación eficaz, primero es necesario determinar, a partir del papel profesional que debe desempeñar el joven y del Plan de Formación Individual preparado por la empresa, qué debe aprender el aprendiz, las actividades que debe realizar y qué habilidades debe poseer al final de su aprendizaje.

Al mismo tiempo, es igualmente importante comprender los conocimientos y habilidades iniciales del aprendiz, así como algunas características personales (expectativas, intereses, motivaciones, actitudes, etc.) que pueden afectar su aprendizaje.

La comparación entre las habilidades requeridas por el papel y las que inicialmente poseía el joven aprendiz permitirá definir un plan detallado para el proceso de formación en la empresa.

Una vez que se han establecido los objetivos de formación, es decir, lo que el aprendiz tendrá que aprender durante el período de aprendizaje dentro de la empresa, se trata de planificar las actividades necesarias para que el aprendiz adquiera los conocimientos y habilidades necesarios, y establecer un plan de trabajo que especifique:

- las tareas de trabajo que el joven tendrá que afrontar progresivamente durante su colocación;
- cómo deben organizarse y seguirse, fomentar el aprendizaje y la capacidad de utilizar las capacidades;
- cuando incluir cualquier momento de explicación, ejercicio, estudio individual, etc., que se llevará a cabo en la empresa para apoyar la adquisición de ciertos conocimientos y habilidades específicos;
- las actividades de formación extraempresarial que pueden proporcionar una integración de conocimientos y habilidades útiles para el desarrollo profesional.

El plan de actividad puede modificarse posteriormente, en función del ritmo de aprendizaje del joven o de los acontecimientos imprevistos dictados por necesidades empresariales especiales (véase la sección 5).

El coaching y la gestión del aprendiz

El mentor contribuye al crecimiento profesional del joven a través del coaching y el apoyo, promoviendo actitudes y comportamientos que sean funcionales para la mejora del ámbito personal y laboral, con el objetivo de facilitar las tareas a realizar y el crecimiento profesional.

Por lo tanto, es importante observar las formas en que el joven lleva a cabo sus tareas, cuánto pide explicaciones y está involucrado e interesado en comprender lo que se hace, cuánto es capaz de entender y corregirse de forma independiente. El consejero también debe estar siempre en condiciones de comunicar adecuadamente, de manera sencilla y clara, tanto las instrucciones relativas al trabajo que se ha de realizar como los errores cometidos, instando al «aprendiz a informar de cualquier dificultad o problema, que debería aprovecharse como una oportunidad para analizar conjuntamente las posibles soluciones para lograr un resultado, ayudándole a aprender a actuar para resolver las dificultades encontradas y estimularlo a identificar las posibles soluciones de forma independiente (véase la hoja 2.3). El consejero deberá:

- saber diagnosticar y reconocer la aparición de problemas;
- saber cómo relacionarse con el empleado recién contratado al escuchar las expectativas y dificultades;
- saber relacionarse con los compañeros de trabajo para facilitar la integración del empleado recién contratado en el contexto laboral.

No siempre es fácil gestionar a un joven que entra en el mundo del trabajo, que entra por primera vez en un contexto profesional, que tiene que relacionarse con colegas, superiores y, por último, pero no menos importante adaptarse a las reglas explícitas e implícitas de una empresa.

La herramienta más importante que el mentor tiene a su disposición para guiar y apoyar el camino de desarrollo del aprendiz, desde el principio y a lo largo de su estancia en la empresa, es la entrevista (ver Ficha técnica n.1). Permite definir y analizar con precisión los objetivos y problemas de la trayectoria de inducción y formación.

Desde el principio, es importante construir una situación que ayude al joven aprendiz a expresar sus intereses, a expresar preocupaciones y dificultades, dedicando el tiempo necesario para profundizar el entendimiento mutuo, involucrar al joven, escuchar las expectativas, prestar atención a lo que el joven imagina que encontrará dentro de la empresa, evitando mostrar signos de impaciencia y apresurarse a concluir el encuentro. Las preguntas y observaciones del joven deben tomarse en serio, incluso cuando a primera vista parecen ininteligibles o agradables. Mostrar una voluntad inmediata de «ponerse ahí fuera» y compartir su experiencia con el aprendiz puede fomentar una relación con la persona joven.

Gestionar entrevistas periódicas con el aprendiz es funcional para evaluar juntos cómo va el proceso de colocación, analizar cualquier dificultad que surja, determinar la forma más adecuada de lidiar con ellas y mantener su motivación para comprometerse con el aprendizaje. La entrevista es también un momento para que el aprendiz pida explicaciones y aclaraciones, verifique sus expectativas, hable sobre su trabajo y cómo se está llevando a cabo en la empresa, pero también para expresar las dificultades que imagina que se encontrará.

Cada entrevista está siempre programada para alcanzar objetivos específicos (acoger al becario, compartir el plan de actividades, verificar los resultados, determinar cómo superar las dificultades, asignar nuevas tareas, etc.). Las entrevistas individuales deben ser cuidadosamente planificadas y programadas para luego tener lugar en situaciones que conduzcan a la construcción de relaciones interpersonales, posiblemente sin otras personas y evitando ser interrumpidas, promoviendo así el diálogo, la discusión y la escucha.

El mentor de negocios asume el papel de guía y facilitador del camino del joven aprendiz a lo largo del contrato de aprendizaje también a través de una función de información y orientación con respecto al contexto organizacional de la empresa, compuesto por el conjunto de valores, reglas, sistema de relaciones y métodos organizativos propios de cada empresa individual.

Para aprender a interactuar constructivamente con las personas y la organización y lidiar con situaciones nuevas y problemáticas, un aprendiz que ingresa a una nueva organización primero debe entender cuánto la situación en la que se coloca es consistente con sus propias expectativas y aspiraciones y llega a un acuerdo con los valores y reglas (a menudo implícitos) que caracterizan el contexto de trabajo e influyen en los estilos de comportamiento que se aceptan dentro de ella. La tarea del mentor es familiarizar al aprendiz con la empresa y estimular la observación del contexto laboral como recurso para el aprendizaje y para una integración positiva en la empresa (ver Hoja 2.4).

La gestión de las relaciones con partes ajenas a la empresa

Además de la formación en el puesto de trabajo, el contrato de aprendizaje puede prever una cantidad anual de horas de formación, a menudo llevadas a cabo fuera de la empresa, o también la elección de un empleador de confiar en una parte externa para profundizar en ciertas áreas técnicas/especialistas relacionadas con las tareas asignadas al joven trabajador. Con el fin de fomentar una integración positiva entre las iniciativas de formación extraempresarial y la formación en el puesto de trabajo, el consejero colabora constantemente con la estructura de formación fuera de la empresa con el fin de mejorar la trayectoria de aprendizaje en alternancia, realizando una actividad de apoyo y coordinación con los que participan en el itinerario de formación del aprendiz. Las actividades formativas llevadas a cabo en aulas y laboratorios dentro o fuera de la empresa siempre se consideran recursos para hacer frente a los problemas prácticos que surgen en el trabajo, de modo que su utilidad se pueda experimentar de inmediato. Al mismo tiempo, las actividades realizadas en la empresa son necesarias para verificar, integrar y reelaborar lo aprendido en el aula.

La Evaluación del Aprendizaje

El mentor también debe expresar sus evaluaciones del aprendizaje y las habilidades adquiridas, así como los progresos y logros del joven aprendiz en el curso de su iniciación y crecimiento profesional, a los efectos de la certificación pertinente emitida por la «empresa».

Por lo tanto, el aprendiz debe someterse a una evaluación de idoneidad y competencia periódicamente, ya que se le requiere que demuestre qué tan bien es capaz de realizar tareas y desempeñar un papel dentro de la organización. Los momentos de evaluación se posicionarán a lo largo del viaje del aprendiz, utilizando la entrevista como herramienta central.

2.2 Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 2.1 – Formato de un pacto de formación (aprendiz/consejero)

Instrucciones al mentor de la empresa: Se presenta un ejemplo de Pacto de Formación, que establece compromisos mutuos, normas y responsabilidades por parte del aprendiz y consejero. Esta herramienta se puede utilizar en la etapa de entrada del aprendiz en la empresa, después de ser compartida como parte de la primera entrevista.

El abajo firmante empleado con un contrato de aprendizaje durante el periodo de a en la empresa

Declara

- Que es consciente de que las actividades que realizará tanto en la empresa como en el aula constituyen una parte integral del ciclo formativo.

Se compromete a

- aceptar, durante toda la duración del contrato, las normas de comportamiento establecidas en el contrato;
- cumplir con los horarios y reglamentos internos de la empresa y las normas de prevención de accidentes
- observar los horarios y reglamentos internos de la agencia de formación y las normas de prevención de accidentes
- cumplir con la propuesta de formación acordada con el consejero de la empresa y la formación del consejero
- llevar a cabo el curso de formación acordado
- realizar los ensayos de verificación de forma seria y puntual

El consejero de empleo se compromete a

- apoyar y motivar al aprendiz en el curso de formación
- describir las habilidades que deben aprenderse durante el itinerario de aprendizaje
- establecer relaciones fructíferas con la institución de formación
- cumplir con la propuesta de formación acordada con el aprendiz y la formación del consejero
- aplicar el itinerario de formación acordado
- preparar en itinere y verificaciones finales

Hoja de trabajo 2.2 — Formulario de autoevaluación del aprendiz

Instrucciones para el mentor de la empresa: Esta hoja se puede proponer en la etapa de entrada del aprendiz en la empresa, y se puede utilizar después de una breve ilustración como parte de una entrevista inicial. Tiene un doble objetivo: adquirir información útil sobre el joven y permitir que el joven tenga un momento de auto-reflexión.

Instrucciones para el aprendiz: Con el fin de comenzar a darse a conocer al mentor que te colocará en la empresa, y permitirle que te dirija y apoye mejor en esta nueva experiencia laboral, es necesario que pueda entender algo más sobre ti. Por lo tanto, su reflexión y autoevaluación es necesaria preliminarmente. Responda a las siguientes preguntas enfocándose en lo que cree que es más útil para perfilarlo.

¿Cuáles son mis objetivos profesionales, los roles que son más cómodos para mí?

—

¿Cuáles son mis razones para elegir este campo?

—

¿Cuáles son mis expectativas relacionadas con el trabajo en general y la experiencia que estoy a punto de tener?

—

¿Cuáles son mis motivaciones relacionadas con la actividad laboral en general y la experiencia que estoy a punto de tener?

—

¿Cuáles son mis experiencias profesionales?

—

¿Cuáles son mis experiencias educativas y formativas?

—

¿Cuáles son mis habilidades?

—

¿Cuáles son mis habilidades?

—

¿Cuáles son mis experiencias extraprofesionales (transferibles al mundo del trabajo)?

—

¿Cuáles son mis aptitudes, intereses y valores?

—

Hoja de trabajo 2.3 — El papel del consejero en el aprendizaje

Instrucciones para el mentor de negocios: El joven aprendiz entra en la empresa con sus ideas, sus expectativas (hacia el trabajo y la vida en general), sus miedos, sus ansiedades, sus dificultades de comprensión, pero también con el propósito de poder hacer su contribución a la vida de la empresa y ser satisfecho por ella. Describir las actividades que el mentor está llamado a hacer para facilitar la inducción en la empresa y las habilidades necesarias para ejercerlas.

Paso uno: tus metas. Comience por definir los tres propósitos principales que propone lograr con sus acciones de facilitación.

Objetivo 1 ____
Objetivo 2 ____
Objetivo 3 ____

Paso dos: las acciones que pretende llevar a cabo. Ahora describa las acciones que cree que es necesario llevar a cabo para lograr los objetivos definidos en el Paso Uno.

Actividad ____
Objetivo 1 ____ ____
Actividad ____
Objetivo 2 ____ ____
Actividad ____
Objetivo 3 ____ ____

Paso tres: las habilidades requeridas. Finalmente, describir las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para llevar a cabo las actividades descritas en el Paso Dos. Se pueden dar hasta 2 conocimientos, habilidades y actitudes para cada actividad. Los mismos conocimientos, habilidades y actitudes se pueden repetir para diferentes actividades.

| Actividades | Conocimiento | Habilidades | Aptitudes |
|-------------|--------------|-------------|-----------|
| | | | |
| | | | |

Una vez finalizado el trabajo, el formador redactará un perfil de competencias que informe sobre los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para el ejercicio del papel identificado en el paso 3 de acuerdo con una clasificación de importancia.

| Perfil de competencias del papel del consejero laboral de aprendizaje | | |
|---|--------------------|------------------|
| <i>Conocimiento</i> | <i>Habilidades</i> | <i>Aptitudes</i> |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Hoja de trabajo 2.4 — Nuestra Organización

Instrucciones al entrenador: Este ejercicio, que se ofrecerá como parte de las intervenciones de formación dirigidas a mentores de la empresa, tiene como objetivo ayudar a los participantes a centrarse en las características de su empresa y luego pintar una imagen clara al aprendiz del contexto en el que están entrando.

Instrucciones al mentor de negocios: Se le pide que describa su empresa a un joven aprendiz. Por lo tanto, reconstruya sus aspectos que esencialmente lo caracterizan (objetivos, procesos de producción, valores rectores, normas y patrones de comportamiento) para que pueda darle a este joven las referencias básicas para ayudarlo a navegar dentro de él. La información que con este fin proporcionará debe satisfacer tanto las necesidades informativas (saber dónde se encuentra, los roles y responsabilidades de los colegas con los que tratará...) como las necesidades de un tipo emocional (reafirma, orientación, pose como punto de referencia).

Su descripción de la empresa, por lo tanto, debe ser tan clara, completa y simple, y debe permitir al joven tener una idea general de la empresa, en particular:

1. de sus principales procesos de producción y sus relaciones;
2. de la articulación de su estructura;
3. de las características más significativas de su cultura organizacional (valores de referencia, normas y modelos de comportamiento más extendidos y «recompensados», reglas informales, etc.);
4. del tipo de solicitudes que se hacen con mayor frecuencia a los empleados.

A continuación, expresándote con un eslogan o frase corta, trata de formular el mensaje que enviarías a este hipotético joven aprendiz para que él o ella encaje inmediatamente.

Finalmente, resumimos con un dibujo capaz de despertar una respuesta emocional.

Sección 3: Diseño del plan de formación de aprendices

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|--|--|--|
| <p>La planificación y construcción de la formación dentro de la empresa</p> <p>Perfiles profesionales Plan de formación individual Plan de formación individual detallado</p> | <p>Ser capaz de diseñar el itinerario de formación del aprendiz</p> | <p>Hoja 3.1: Plan de formación individual</p> |
| <p>El diseño de la formación</p> <p>Planificación de la formación Definición de competencias</p> | <p>Saber identificar las competencias que posee el becario</p> <p>Saber cómo construir y planificar las unidades de formación y los itinerarios</p> <p>Saber identificar las habilidades que debe adquirir el aprendiz</p> | <p>Hoja 3.2: Ficha de encuesta de las habilidades entrantes del aprendiz</p> <p>Hoja 3.3: Hoja de planificación de actividades</p> <p>Hoja 3.4: Análisis de las actividades de trabajo en términos de competencias</p> |

3.1 Contenidos

La planificación y construcción del curso de formación de la empresa

El objetivo de la trayectoria de formación prevista por la empresa es la cualificación del aprendiz a través del desarrollo de las habilidades necesarias para lograr los objetivos establecidos por el perfil profesional/de formación para el que se contrató al joven.

Perfiles profesionales

En la implementación del aprendizaje profesionalizado reformado por el Texto Consolidado, el diseño de itinerarios de formación para aprendices por parte de la empresa se lleva a cabo sobre la base de los «perfiles profesionales» establecidos en los sistemas de clasificación y clasificación del personal. Por lo tanto, corresponde a la negociación colectiva elaborar las referencias para la formación técnica y profesional, a través del desarrollo de «perfiles profesionales» que identifiquen las actividades de trabajo propias de cifras específicas y las capacidades conexas necesarias. Estos perfiles de trabajo deben vincularse a los sistemas de clasificación del personal, a fin de reforzar el vínculo entre las capacidades y las actividades realizadas por los trabajadores y la calificación.

Los convenios colectivos entre los sindicatos de empresarios y los sindicatos establecerán, en función de la edad del aprendiz y el tipo de cualificación que debe obtenerse, la duración y el modo de impartición de la formación para la adquisición de competencias técnico-profesionales y especializadas según los perfiles profesionales antes mencionados establecidos en los sistemas de clasificación y clasificación del personal previstos en los convenios colectivos de trabajo.

Plan de formación individual

Las actividades y contenidos del curso de formación, así como los objetivos, métodos y calendario de lo previsto, se definen en el Plan de Formación Individual (véase la ficha 3.1). Debe prepararse después de la firma del protocolo entre la escuela y el empleador y antes de la activación del contrato de aprendizaje.

En el contexto de la nueva estructura didáctica de la educación profesional y su conexión con el mundo del trabajo a través del dispositivo de aprendizaje, el Proyecto de Formación Individual, a pesar de las diferencias entre contextos nacionales destacadas en los demás documentos de investigación del proyecto MASTERS, representa en todas partes la herramienta para identificar las necesidades formativas de cada estudiante, el reconocimiento de créditos, la definición de objetivos individuales, la formalización de herramientas de personalización y la documentación de la trayectoria de estudio. El Plan de Formación Individual representa la descripción de todo el curso de formación formal y no formal, externo e interno de la empresa, a seguir por el aprendiz durante toda la duración del contrato con el fin de alcanzar los objetivos definidos por el perfil de formación mencionado en el Directorio de Referencia de Perfiles Profesionales y Normas Profesionales.

El Plan de Formación Individual es el documento escrito, firmado por el propio aprendiz y adjunto al contrato de trabajo, del que forma parte integrante, que describe el proyecto de la formación a realizar por el joven durante el período de aprendizaje. La elaboración y elaboración de los Planes de Formación Individual, que es responsabilidad de la empresa, se lleva a cabo sobre la base de los perfiles profesionales definidos por los diferentes convenios colectivos y de acuerdo con la normativa aplicable y las normas de formación.

El plan de formación individual es un documento elaborado por la institución de formación, con la participación del empleador, en el que se especifica el curso de formación que debe realizar el aprendiz en la institución de formación y en la empresa en la que va a trabajar. Constituye una parte integrante del contrato de aprendizaje.

Plan de formación individual detallado

El plan de formación individual detallado es un dispositivo adicional, es un documento posterior al Plan de formación individual que describe específicamente, y durante toda la duración del contrato de aprendizaje, las características de la prestación de formación. Por lo tanto, es un dispositivo complementario al Plan de Formación Individual útil para definir un diseño más detallado del itinerario de formación y, por lo tanto, capaz de tener más en cuenta los requisitos de personalización del itinerario.

El desarrollo y la redacción del plan de formación detallado se llevan a cabo, generalmente anualmente, sobre la base de las necesidades empresariales y las habilidades del aprendiz. En él se especifican:

- la elección de metodologías didácticas adecuadas;
- la identificación del contenido que debe cubrirse sobre la base de las competencias ya adquiridas por el aprendiz y referidas a la cualificación que debe obtenerse;
- la definición del entorno de formación.

El diseño del plan de formación

En la fase inicial de diseño del plan de formación, comenzando por el papel profesional para el que se ha contratado al joven, incluso a la luz de lo que el aprendiz sabe y puede hacer al comienzo del período de formación (véase la ficha 3.2), puede ser útil identificar sistemáticamente las actividades que el joven debe ser capaz de realizar al final del período de aprendizaje, identificando las tareas que se le asignarán progresivamente y los modos de aprendizaje esperados.

Dicho trabajo de diseño debe provenir de la identificación de las necesidades de la empresa, es decir, de la identificación de la figura o de las actividades y habilidades para las que se contrata al aprendiz. Además, debe considerar las actividades y competencias identificadas como objetivos formativos en el marco de los perfiles profesionales de perfiles profesionales definidos por convenios colectivos, con el fin de garantizar la adquisición de capacidades que aumenten la empleabilidad de los jóvenes en el sector pertinente y que promuevan el crecimiento de la competitividad empresarial.

Planificación de la formación

Una vez identificado lo que el aprendiz ya sabe hacer, es necesario organizar la formación del joven y definir un programa de actividades formativas a realizar en la empresa, teniendo también en cuenta lo que se desarrollará en cualquier formación externa.

Completar una hoja de planificación de actividad simple (ver Hoja 3.3), puede ayudar a configurar un plan de trabajo desde el principio que incluya:

- lo que el aprendiz debe hacer para adquirir las habilidades y los conocimientos requeridos por el puesto de trabajo (tareas);
- cómo se llevarán a cabo las diferentes tareas;
- cuando se esperan estas tareas dentro del camino de colocación del joven.

De esta manera, el mentor y el aprendiz, pero también los trabajadores experimentados llamados a seguirlo de vez en cuando, siendo más claros sobre a dónde quieren ir y cómo está procediendo, se verán facilitados en la verificación de los resultados.

La formalización del plan de trabajo, acordado entre la empresa y la agencia de formación y también controlado con el aprendiz, permite controlar el tiempo de aprendizaje del joven, las contingencias imprevistas, el surgimiento de una empresa particular urgente, los problemas organizativos, las dificultades encontradas. La consideración de estas variables contribuye al logro efectivo de los objetivos fijados.

Definición de competencias y unidades de resultados del aprendizaje

A continuación, para definir en detalle lo que el joven debe ser capaz de conocer y hacer, se identificará, para cada actividad individual, el conjunto de habilidades necesarias para llevar a cabo cada una de ellas con autonomía y eficacia.

Los resultados de este análisis se pueden informar adecuadamente en un formulario especial que, con referencia a cada actividad, especificará los conocimientos y habilidades que el joven necesitará aprender durante su aprendizaje.

A través del análisis de las habilidades requeridas por el rol profesional relevante, será más fácil:

- establecer la sucesión de tareas que se asignarán al aprendiz, de modo que adquiera progresivamente las competencias necesarias;

- involucrar al aprendiz, aclarando lo que se espera de él o ella prospectivamente;
- acordar las tareas que debe realizar el centro de formación externo para ayudar al joven a completar adecuadamente su formación profesional.

3.2 Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 3.1 — Formato de un plan de formación individual

Se da un ejemplo de un plan de formación individual, que puede utilizarse como herramienta de enseñanza en la formación del consejero laboral de la empresa o como dispositivo que debe adjuntarse al contrato de aprendizaje en ausencia de plantillas obligatorias elaboradas por las autoridades competentes.

1. datos de identidad del aprendiz, del empleador, del consejero de formación y del consejero de la empresa
2. la cualificación que debe adquirirse al final del curso
3. el nivel de clasificación contractual del aprendiz
4. duración del contrato de aprendizaje y horas de trabajo
5. información sobre los cursos de formación realizados por el joven y las competencias validadas en el nivel de entrada
6. resultados del aprendizaje, en términos de habilidades, criterios y métodos de evaluación inicial, intermedia y final del aprendizaje, métodos correctivos en caso de sentencia suspendida

Hoja de trabajo 3.2 — Hoja de registro de competencias de entrada del aprendiz

Instrucciones para el mentor de negocios: Esta hoja se puede utilizar en la fase de entrada del joven en la empresa para adquirir información útil sobre las habilidades y conocimientos que ya posee en el momento de la contratación. Las respuestas se utilizarán para definir mejor el camino de formación del aprendiz.

| | |
|-----------------------------|--|
| Aprendiz | |
| Perfil de trabajo/formación | |
| Consejero | |
| Fecha | |

| | |
|---|--|
| Edad | |
| Mayor nivel educativo | |
| Experiencias escolares y formativas | |
| Experiencias profesionales | |
| Competencias en TIC | |
| Experiencia adquirida en entornos no laborales transferibles al mundo del trabajo | |
| ... | |
| ... | |

Hoja de trabajo 3.3 — Hoja de planificación de actividades

Instrucciones para el mentor de negocios: Esta hoja se puede utilizar en la etapa inicial de diseño del plan de formación para obtener una imagen concisa de las actividades a realizar por el aprendiz, los métodos de aprendizaje/ejecución relacionados y el marco de tiempo esperado dentro del joven.

| Aprendiz | | |
|-----------------------------|--------|--------|
| Perfil de trabajo/formación | | |
| Consejero | | |
| Fecha | | |
| Qué (tareas) | ¿Cómo? | Cuando |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Ejemplo de planificación

| Aprendiz | | |
|---|--|------------------------------|
| Perfil de trabajo/formación | | |
| Operador de Herramientas de Maquinaria | | |
| Consejero | | |
| Fecha | | |
| Qué (tareas) | ¿Cómo? | Cuando |
| Leer el dibujo y los ciclos de trabajo Preparación de la máquina | En la sombra de un experto | Durante las primeras semanas |
| Estudio de los ciclos de trabajo vistos | Estudio individual Explicaciones del mentor de negocios | Después de dos semanas |
| Ejecución de un procesamiento sencillo | Bajo la supervisión de un experto | Después de un mes |
| Capacitación en las características de materiales, herramientas y parámetros de procesamiento | Explicaciones del mentor de la empresa | Dopo un mese |
| Configuración y ejecución de máquinas de piezas simples | Trabaje de forma independiente, con un operador experimentado que compruebe los resultados | Después de dos meses |

Hoja de trabajo 3.4 — Análisis de las actividades de trabajo en términos de capacidades

Instrucciones para el mentor de negocios: Esta hoja se puede utilizar en la etapa inicial de diseño del plan de formación. Cada asignación de trabajo incluye el desempeño de tareas y tareas específicas (actividades) que deben realizarse diariamente para desempeñar el papel para el que se ha contratado. Esta herramienta puede ser un ejercicio útil para aprender a examinar actividades individuales que forman parte de la experiencia laboral real del aprendiz en términos de:

- conocimiento, es decir, lo que el aprendiz necesariamente necesita saber y saber a nivel teórico o técnico para realizar la actividad;
- habilidades y habilidades, es decir, lo que el aprendiz debe ser capaz de hacer a un nivel operativo y concreto para realizar la actividad;
- comportamientos, es decir, la forma en que el aprendiz debe aplicar los conocimientos y habilidades que posee, con el fin de llevar a cabo la actividad de manera concreta, también en relación con el contexto de trabajo específico en el que trabaja y con las tareas y tareas de otros colegas.

Esto proporcionará una imagen clara y detallada de lo que el aprendiz necesita adquirir o mejorar, también a la luz de lo que ya sabe hacer y, por lo tanto, en qué aspectos actuar y centrarse durante la formación, con el fin de practicar mejor su oficio.

Paso Uno- Hoja 1— Identificar y describir en detalle una sola tarea para la cual el aprendiz fue contratado en base a la información proporcionada al principio de la hoja. Cuanto más precisa sea la descripción, más fácil será el próximo trabajo.

Paso Dos- Hoja 2 — Describa los conocimientos, habilidades y comportamientos característicos del trabajo que el aprendiz debe poseer para realizar efectivamente la actividad descrita en la Hoja 1.

Indique, para cada competencia reportada, qué tan importante es realizar efectivamente la actividad descrita en la Hoja 1. Esto puede ser útil para comprender en qué aspectos enfocarse más en la capacitación.

La indicación debe indicarse con respecto a un nivel medio de dominio que posea un trabajador que ejerza la actividad analizada en correspondencia con el nivel, recordando el significado de los siguientes valores: No en absoluto, ligeramente, algo, mucho.

Hoja 1. Descripción de la actividad: Describa detalladamente la actividad que debe aprender el aprendiz (por ejemplo: cómo se programa normalmente la actividad, cuántas personas se necesitan para llevarla a cabo, cuál es el tiempo medio requerido, qué «fines» de ejecución se requiere, si se realiza individualmente o en grupo, si requiere la participación de otros sectores, etc.).

| Actividad: _____ |
|-------------------------|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Hoja 2. Identificación de competencias. Describir los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para realizar la actividad descrita en la *Hoja 1*. Indicar los niveles pertinentes de competencia que uno debe poseer para realizar eficazmente la actividad (A = No en absoluto; B = Un poco; C = Algo; D = Mucho).

| Actividad: Montaje de piezas y conjuntos mecánicos | | |
|---|---|--------------------|
| Competencias | Descripción | Competencia |
| Conocimiento (lo que necesitas saber para realizar la actividad) | por ejemplo, Conocer la tecnología mecánica y el producto | C |
| | p. ej., Conocer instrumentos de medición | C |
| | | |
| Habilidades (lo que necesitas para poder hacer concretamente para realizar la actividad) | p. ej., Realizar la instalación de conjuntos mecánicos | D |
| | Cumplir con las condiciones de seguridad | D |
| | | |
| Comportamientos (cómo debe ser capaz de aplicar conocimientos y habilidades para realizar la actividad) | Tener buena destreza manual | A |
| | Saber organizar el trabajo | |
| | Saber cooperar con colegas | A |

Sección 4: Gestión del plan de formación de aprendices

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|--|---|--|
| <p>El consejero laboral como facilitador del aprendizaje</p> <p>Una descripción de la función de consejero de empleo</p> | <p>Conocimiento de las actividades que caracterizan el ejercicio del papel del consejero empresarial con el fin de garantizar el desarrollo de las competencias del aprendiz y su inclusión exitosa en la empresa</p> | |
| <p>Organización y conducción de la formación</p> <p>Elaboración de un plan de trabajo</p> <p>Facilitación de las condiciones de aprendizaje y socialización de la tarea a lo largo de todo el aprendizaje</p> | <p>Saber explicar los objetivos de la formación</p> <p>Saber identificar y organizar las tareas a asignar a los aprendices</p> <p>Saber organizar momentos de explicación y sombra</p> <p>Saber acompañar las vías de socialización laboral</p> <p>Saber gestionar la retroalimentación dirigida a fomentar el aprendizaje y posible rediseño</p> | <p>Hoja 4.1: Plan de intervención para el desarrollo de las actividades del aprendiz</p> <p>Hoja 4.2: Secuencia lógica-operativa para el entrenamiento</p> <p>Hoja 4.3: Hoja de registro de las actividades de formación</p> |

4.1 Contenidos

El consejero laboral como facilitador del aprendizaje

El consejero debe ser capaz de transmitir las habilidades necesarias para la realización de las actividades de trabajo actuando como maestro y garante del aprendizaje.

Esto significa no solo facilitar la adquisición de las habilidades técnico-operativas requeridas por el papel profesional que desempeña el aprendiz en la empresa, sino gestionar todo el proceso de formación con la conciencia de que la formación no es solo una realización teórico-burocrática sino un proceso complejo que no termina con la simple transmisión de nuevos conocimientos o procedimientos operativos. El mentor debe transformar el trabajo en momentos de aprendizaje efectivo, ayudando al aprendiz a reflexionar críticamente sobre cómo trabajó y cómo se acercó a las tareas asignadas, para reconocer el desarrollo de sus conocimientos y habilidades, para integrar en su entorno profesional las estrategias de acción que resultaron más efectivas, y para identificar y llenar cualquier vacío, y luego establecer nuevos objetivos.

Una forma de desarrollar habilidades es presentar al aprendiz «situaciones problemáticas» que él o ella serán llamados a tratar dentro de su propio trabajo, construido y propuesto de tal manera que el joven reconozca un estímulo personal e interés en tratar con ellos. Debe enfrentarse a demandas de rendimiento que presentan niveles significativos de dificultad, pero que, sin embargo, pueden abordarse razonablemente desde lo que ya sabe y puede hacer, evitando el

riesgo de inducir sentimientos innecesarios y contraproducentes de insuficiencia y consecuente disminución de la autoestima.

Organización y realización del curso de formación

Establecer un plan de trabajo es necesario para identificar y compartir con el joven los objetivos profesionales y de aprendizaje que se lograrán a través de la asignación de tareas y responsabilidades progresivamente más complejas.

Al presentar al aprendiz el plan de actividades que se le asignará gradualmente en la empresa, el consejero/mentor deberá aclarar lo que se espera, destacando la relación entre las tareas asignadas progresivamente y el desarrollo de las habilidades profesionales pertinentes.

Antes de la prueba directa de las tareas operativas y cualquier situación problemática, el consejero debe describir claramente la tarea a realizar y proporcionar, a través de momentos de explicación, sombra, análisis y reflexión con el propio aprendiz, toda la información necesaria para llevarla a cabo de la mejor manera posible, así como preparar los materiales o herramientas necesarios y aclarar los resultados esperados. Para cada actividad también sería útil contar con una demostración técnica de cómo configurar, organizar y llevar a cabo el trabajo, utilizando también, en determinadas condiciones y situaciones, técnicas de simulación. Al mismo tiempo, uno no debe estar convencido de que el aprendiz sabe cómo realizar las tareas asignadas, sino que debe exigir que el joven pueda explicar cómo y por qué se deben realizar ciertas operaciones (qué resultados se deben lograr, qué hay que preocuparse, qué errores deben evitarse, etc.) (ver Hoja 4.2).

Después del desempeño, el aprendiz debe tener la oportunidad de interactuar con el consejero, reflexionar críticamente sobre las situaciones encontradas, las estrategias que él o ella puso en marcha para hacer frente a ellas, las dificultades que surgieron, los resultados logrados, los problemas dejados abiertos, las habilidades adquiridas, etc. También los errores y dificultades deben ser vistos como oportunidades de aprendizaje, evitando simplemente sustituir al joven o prescribiendo los métodos de operación correctos para tratar con ellos, pero tomando tiempo para que el alumno busque las causas por sí mismo e identifique posibles soluciones.

A través de esta discusión con el mentor, que debe tener lugar cíclicamente, el aprendiz podrá tener una visión más realista y concreta del compromiso profesional que se le propone. Al mismo tiempo, el mentor puede comprobar el progreso en la consecución de los objetivos de formación y discutirlos con el joven.

Todas las actividades realizadas por los aprendices de la empresa en las secciones de formación individuales, que son indispensables para el aprendizaje para la consecución gradual de la cualificación final, deben documentarse puntual y constantemente.

Dada la dificultad de reconstruir y describir en términos teóricos la práctica que realmente se ejerce, la realización del Plan de Formación Individual se certificará mediante registros específicos, realizados por el consejero, del contenido y duración de la formación impartida al aprendiz. Con este fin, además de utilizar las herramientas para el seguimiento de todo el curso de formación, es preferible preparar una hoja que anote, posiblemente semanal o mensualmente, la formación impartida. Esta hoja debe incluir una descripción de la actividad, el número total de horas realizadas y el modo de aprendizaje, refrendado por el consejero y el trabajador aprendiz (véase la ficha 4.3).

4.2 Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 4.1 — Plan de intervención para el desarrollo de las actividades del aprendiz

Instrucciones para el consejero de la empresa. Esta hoja se puede utilizar en la etapa inicial de diseño del curso de formación del aprendiz para formular un plan de acción de formación basado en las actividades individuales que entran dentro de la experiencia laboral concreta de los aprendices individuales. El plan resultante será de valor práctico, ya que proporciona un marco claro de cuándo y cómo lo que el joven necesita adquirir para llegar a la ejecución efectiva de tareas cada vez más complejas.

Hoja 1. Descripción de la actividad: Describir en detalle las características de las actividades que el aprendiz tendrá que dominar para llegar a un objetivo de formación específico (por ejemplo, cómo se programa normalmente la actividad, cuántas personas se necesitan para llevarla a cabo, cuál es el tiempo medio requerido, qué «fines» de ejecución se requiere, si se lleva a cabo individualmente o en grupo, si requiere la participación de otras áreas, etc.).

| Actividad | Descripción |
|-----------|-------------|
| | |
| | |
| | |

Hoja 2. Plan de trabajo para el desarrollo de actividades: Para cada actividad especificada en la ficha 1: a) indicar los niveles esperados de dominio sobre la base de los estándares medios de eficacia laboral que posee un trabajador que ejerce la actividad analizada; B) definir de manera similar los niveles de dominio realmente poseídos por el aprendiz (evaluado o estimado) en comparación con los esperados; C) definir las «prioridades de desarrollo» de cada actividad identificada, indicando con A aquellos cuyo dominio tiene alta prioridad, con B aquellos con baja prioridad.

De hecho, algunos de ellos tendrán especial relevancia o tendrán que abordarse primero, o dependerán de la ejecución de otras actividades. Las prioridades no se corresponden necesariamente con la brecha entre el nivel esperado de dominio y el nivel realmente poseído, ya que pueden depender de otros factores, como la consecuencia del aprendizaje, las necesidades/prioridades organizativas de la organización, las características del alumno, etc.

Por último, d) indicar las metodologías consideradas más relevantes que pretende utilizar para garantizar el mejor aprendizaje de cada actividad (columna Modo de aprendizaje); e) indicar el tiempo de entrega de la formación prevista para cada actividad (Columna de tiempo).

| Actividad | Nivel de competencia | | Prioridad | Metodología de aprendizaje | Tiempos de aprendizaje |
|-----------|----------------------|-----------|-----------|----------------------------|------------------------|
| | Previsto | Corriente | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

Hoja de trabajo 4.2 — Secuencia lógica-operativa para la formación

Instrucciones para el consejero laboral: Para adquirir habilidades, no es suficiente poder realizar las tareas que se asignan de vez en cuando. Es importante entender por qué es necesario actuar de cierta manera, qué problemas se pueden encontrar, cómo evitarlos o solucionarlos para lograr los resultados requeridos.

La siguiente secuencia lógica-operacional es un posible esquema que se puede utilizar para transmitir funcional y eficazmente al alumno los conocimientos y habilidades necesarios para realizar una tarea determinada.

Explicación «Te explico la tarea que enfrentarás y cómo se hace» El consejero presenta la tarea a abordar, especificando los resultados que se deben producir, explica los pasos lógicos y procedimientos operativos que deben implementarse, recuerda los conocimientos a aplicar (fórmulas, diagramas, clasificaciones, etc.), recuerda las dificultades y contingencias que pueden ocurrir.

Ejecución «Te haré hacerlo concretamente». El consejero acompaña al alumno que, tras un tiempo de observación, realiza la actividad de forma progresiva e independiente. Durante la ejecución, el consejero proporciona orientación e insta a reflexionar sobre cualquier error para ayudarlo a adquirir una forma efectiva de operar.

Revisa «Yo compruebo cómo lo haces y lo que has entendido». El consejero le pide periódicamente al alumno que explique lo que está haciendo, instando al joven a aclarar por qué él/ella promulga ciertos comportamientos, qué errores comete con mayor frecuencia, qué podría hacerse para evitarlos. El mentor le ayuda a reconstruir su experiencia, le proporciona más

explicaciones, fomenta una mayor conciencia en el joven sobre lo que ha aprendido a hacer y lo que todavía necesita mejorar.

Aplicación «Te hago aplicar lo que aprendiste en una nueva situación, para ver cuánto entendiste realmente». El consejero asigna al joven nuevas tareas, que presentan problemas similares a los anteriormente abordados, para ver qué tan bien es capaz de transferir las habilidades y conocimientos adquiridos dentro de nuevas situaciones.

Hoja de trabajo 4.3 — Hoja de registro de las actividades de formación

Instrucciones: Esta hoja representa un modelo de herramienta que puede ser utilizado por la empresa para registrar la actividad formativa realizada por el aprendiz como parte de las Secciones proporcionadas en el Plan de Formación Individual. Para cada actividad de formación que se describe en la primera columna, la forma y el momento de la prestación de la formación se comunicarán en las columnas siguientes. La hoja debe cumplimentarse periódicamente (cada dos semanas/mes) y seguir el orden cronológico de las actividades realizadas.

TEMA: ____

| Formación de actividades | Modalidades de aprendizaje* | Duración en horas/Período | Firma de consejero/aprendiz |
|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Sección 5: Sombra y apoyo al aprendiz

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|---|--|---|
| La relación aprendiz-consejera de trabajo Comunicación efectiva Gestión de la entrevista | Conocer las herramientas para establecer una relación positiva | WS 5.1: Preparándose para entrevistar al aprendiz |
| La función de la relación | Saber usar la relación de manera constructiva para facilitar el aprendizaje del alumno | WS 5.2: Observar la entrevista de consejero WS 5.3: La evaluación de lo comunicativo |
| Apoyar la participación y motivación del aprendiz | Adquirir las habilidades necesarias para motivar y apoyar al aprendiz | WS 5.4: ¿Cómo ayudo al aprendiz a desarrollar habilidades fundamentales? |
| Modos de uso de la comunicación efectiva | Cuidar eficazmente la relación con el alumno | WS 5.5: Aprender de las reflexiones sobre los comportamientos implementados |
| Gestión de problemas de situaciones Gestionar las discusiones periódicas con el aprendiz | Saber manejar las cuestiones relacionadas con la relación entre consejero y aprendiz | WS 5.6: La gestión de las objeciones WS 5.7: Retroalimentación sobre las habilidades |

5.1 Contenidos

La relación entre mentor corporativo y aprendiz

Las intervenciones de formación específicas dirigidas a mentores empresariales también deben ser una oportunidad para mejorar y tomar conciencia de las habilidades interpersonales necesarias para desempeñar un papel tan importante. De hecho, las funciones a realizar por el consejero diferirán no solo en función de los diferentes contextos empresariales, sino también de las características del joven, que llega a la empresa con un bagaje de experiencias, personales y profesionales, de expectativas y temores, que influyen en la motivación y resultados de la formación y el camino de trabajo que está a punto de emprender. La intervención formativa en favor del consejero de la empresa también es útil para desarrollar habilidades de comunicación y enseñanza hacia nuevos empleados y adquirir junto con las habilidades profesionales, a veces muy especializadas, que ya poseen habilidades interpersonales igualmente necesarias.

Los conocimientos y habilidades adquiridos durante los años de trabajo y la riqueza de «saber ser y saber hacer» poseídos por el empleado identificado por la empresa como mentor para la formación del empleado recién contratado, no siempre son suficientes para llevar a cabo la tarea que se le encomienda. Es esencial que, además de un conocimiento detallado de las actividades

del sector relevante, el consejero adquiera conocimientos y habilidades que puedan fomentar el establecimiento de una relación buena y asertiva, con el fin de activar un verdadero proceso de desarrollo profesional. En particular, es necesario que sepa cómo:

- fomentar eficazmente la relación con el aprendiz;
- utilizar modos participativos de comunicación;
- apoyar la motivación del aprendiz;
- gestionar situaciones problemáticas.

El papel de la relación en el aprendizaje

Para integrar eficazmente al aprendiz en la empresa, acompañarlo a lo largo del camino de trabajo, motivarlo a aprender y ayudarlo a superar los momentos más difíciles, es esencial crear desde el principio una relación positiva y auténtica con el joven.

La capacidad del mentor para establecer y mantener una relación interpersonal abierta y una relación interpersonal transparente con el aprendiz, comenzando con su recepción en el lugar de trabajo, es un requisito indispensable para involucrarlo en un proyecto de desarrollo profesional.

Es muy importante que una relación de confianza y estima que se construya y consolide día a día a través del diálogo directo y el diálogo personal y el intercambio de actividades laborales. El aprendiz recién contratado debe confiar en el hecho de que hay una persona dentro de la empresa en la que puede confiar, listo no solo para escucharlo, darle consejos y alentarle, sino también para darle críticas constructivas y corregirlo. El joven debe ser capaz de reconocer en el mentor un punto de referencia, una persona a la que puede recurrir para aclaraciones y sugerencias útiles, un ayudante a quien puede recurrir en momentos de dificultad. El consejero deberá:

- mostrar un interés genuino en el nuevo trabajador;
- ser capaz de ayudar a la persona joven «sentirse parte» del nuevo grupo en el que acaba de entrar.

A través de una actitud empática, se hace posible así comprender el comportamiento del joven y responder satisfaciendo sus necesidades específicas, apoyando a la persona que puede estar en dificultades y, al mismo tiempo, creando un clima de confianza.

Para evitar la creación de dificultades de comunicación que puedan obstaculizar el proceso de inserción y formación del aprendiz, es importante estar muy atento al modo de relación utilizado, evitando actitudes excesivamente «directivas» y estimulando la reflexión, de modo que aprenda conscientemente a analizar cuidadosamente la situación en la que se encuentra y los problemas

a los que se enfrenta, y luego evaluar adecuadamente las diferentes posibilidades de acción y elegir la más adecuada (ver Hoja 5.1).

Apoyar la participación y motivación del aprendiz

La inducción en la empresa es un proceso de formación dirigido a desarrollar la motivación y las habilidades necesarias para que el joven pueda prestar los servicios requeridos. La presencia de personas motivadas y competentes, integradas positivamente con el resto de la organización de la empresa, ayuda a garantizar la consecución de los objetivos de la empresa y la mejora continua de la calidad del proceso de producción. Para la empresa, es importante ayudar al aprendiz a tomar conciencia de los objetivos profesionales que pretende alcanzar, fomentando y apoyando su motivación para participar en las tareas que se le asignan. Para poder aprender, el joven aprendiz debe estar interesado y estimulado a «involucrarse» ante situaciones que se presentan como nuevas y complejas. En otras palabras, él o ella debe estar motivado para comprometerse y enfrentar el esfuerzo necesario para aprender nuevos conocimientos y habilidades (ver Hoja 5.4).

El mentor debe mostrar una voluntad inmediata de «involucrarse» y compartir su experiencia con el aprendiz para fomentar una relación con el joven.

Utilizar modos eficaces de comunicación

Para el desempeño de todas las funciones que se requieren de los consejeros, además de una preparación técnica-profesional precisa, normalmente poseída por quienes desempeñan este papel, es necesario contar con habilidades de comunicación que se conviertan en la prerrogativa fundamental para la creación de una buena interacción. El mentor siempre debe estar listo para recibir las señales transmitidas, a veces de manera confusa, por los nuevos empleados, para interpretar comportamientos y reacciones, y para ayudar al joven a tomar conciencia de lo que le está sucediendo, poniéndolo en condiciones de reflexionar, comprender y hablar.

Las habilidades de escucha activa son esenciales para alentar a la persona recién contratada a abrirse y estimularla en su viaje de autodescubrimiento y autoconocimiento; proporciona una oportunidad para observar en profundidad las reacciones y comportamientos del joven y es un modo eficaz de apoyo afectivo (ver Hoja 5.2). Debe prestarse especial atención a:

- cómo uno dice las cosas: los tonos irónicos o agresivos de voz, o actitudes inquisitoriales o amenazantes, pueden despertar irritación o actitudes defensivas en el interlocutor. Por ejemplo, hacer declaraciones como «Hay un error» con un tono y actitud agresivos puede

fomentar en el alumno una tendencia a acercarse a sí mismo y justificarse, en lugar de confrontarse entre sí para ver dónde se equivocó;

- cómo uno se comporta: la comunicación no ocurre solo a través de las palabras. A menudo, el mentor influye más en el aprendiz por lo que hace (o evita hacer) que por lo que dice. Si te comprometes con el aprendiz (la cita para una entrevista, la promesa de una explicación, etc.) tienes que mantenerla, o explicar de inmediato por qué necesitas posponerla (y en cualquier caso evitar posponerla todo el tiempo), de lo contrario terminas ya no siendo creíble.

También es aconsejable, en las relaciones con colegas o compañeros de trabajo, evitar hacer juicios o expresar actitudes negativas hacia el aprendiz, o difundir información que ha surgido de una entrevista personal.

Manejo de situaciones problemáticas

En la relación con el alumno, pueden surgir problemas en la comunicación y los problemas de relación. Es posible que, dependiendo de las características personales y las diferentes etapas del viaje de aprendizaje, cuando se enfrenten a dificultades iniciales y situaciones no esperadas, pueda haber fallas en el compromiso o actitudes «agresivas» hacia el consejero. Estas cuestiones críticas podrían surgir de una variedad de razones diferentes. Además de las que pueden surgir de características personales, subjetivas e individuales (dificultades de carácter, cuestiones familiares, etc.), hay otras relacionadas con una fase importante de cambio, como la transición de estudiante a trabajador (inserción en un nuevo contexto, no reconocimiento en la empresa, reinserción en una vía de aprendizaje).

Con el fin de facilitar la superación de posibles crisis y la posibilidad de encontrar juntos formas de hacer frente a los problemas, es importante:

- evitar juicios negativos o devaluar actitudes que puedan fomentar un endurecimiento y disminuir la determinación de comprometerse a tener éxito en el trabajo;
- mostrar atención a las peticiones y observaciones del joven, razonando juntos sobre la mejor manera de organizar futuras actividades para que se sienta responsable de los objetivos que prometemos lograr juntos;
- no endurecer y fomentar la desconfianza mutua, lo que conduciría a mayores dificultades de comunicación, sino a mantener la apertura y la apertura hacia el alumno;
- controlar las emociones negativas que el aprendiz puede despertar con su manera y ser capaz de mantener un diálogo sobre cosas concretas;

- ponerse en el lugar del aprendiz, tratando de entender qué hay detrás de ciertas formas de hacer las cosas, tomando en serio las preguntas y observaciones del joven, incluso cuando a primera vista parecen ininteligibles o agradables (ver Hoja 5.3).

Por ejemplo, ciertas actitudes aparentemente arrogantes o desinteresadas podrían ocultar el miedo a no estar a la par, el miedo a ser juzgado, la necesidad de ayuda que uno no tiene el coraje de pedir, etc.

Gestionar entrevistas periódicas con el aprendiz

Para evaluar juntos cómo va el camino de aprendizaje, analizar las dificultades que surgen a medida que surgen, determinar la forma más adecuada de lidiar con ellas y mantener la motivación del aprendiz para participar en el trabajo, es necesario programar entrevistas periódicas con el aprendiz. Además de fomentar el diálogo, la discusión y la escucha, las entrevistas son un momento para que el aprendiz pida explicaciones y aclaraciones, verifique sus expectativas, pero también para expresar las dificultades encontradas e imaginadas.

Las entrevistas deben programarse siempre para alcanzar objetivos específicos (acoger al aprendiz, compartir el plan de actividad, comprobar los resultados, determinar cómo superar las dificultades, asignar nuevas tareas, etc.) y tener lugar en situaciones propicias para la construcción de relaciones interpersonales (posiblemente sin otras personas y evitando ser interrumpidas).

5.2 Hojas de trabajo

Hoja de trabajo 5.1 — Prepararse para entrevistar al aprendiz

Instrucciones para el mentor de negocios: Esta hoja, que se utilizará antes de iniciar una entrevista con el aprendiz, es una especie de lienzo que puede ser útil tanto para activar la reflexión sobre ciertos elementos, desglosados por áreas, como para centrarse claramente en los contenidos y expectativas de la entrevista, prefigurando también las reacciones del aprendiz.

Área — CONTENIDO

Lo que quiero comunicar

—

Lo que quiero que haga la otra persona

—

Área — RELATIONSHIP

¿Qué tipo de relación quiero establecer?

—

¿Qué quiero que la otra persona «sienta»

—

Qué «clima», «atmósfera» quiero crear

—

Área — EXPECTACIONES

¿Cuáles son mis miedos y resistencias?

—

¿Cuáles son las expectativas, motivaciones y reacciones que tendrá el aprendiz?

—

¿Qué objeciones será capaz de hacer el aprendiz?

—

Hoja de trabajo 5.2 — Observar la entrevista del consejero

Instrucciones: Esta hoja, que se propone como parte de las intervenciones formativas dirigidas a mentores empresariales, tiene como objetivo examinar los diversos aspectos de las diferentes etapas de la entrevista. La hoja será propuesta y completada por los participantes después de una simulación, dentro del grupo de formación, de una entrevista entre aprendiz y consejero.

| | Puesta en marcha |
|----------------------------|---|
| El consejero | Creó un buen ambiente Aclaración de los objetivos de la entrevista |
| | Durante |
| El consejero | Él escuchó Se le piden comentarios Entendieron las necesidades, expectativas, intereses de cada uno Hablaba el idioma del otro Él trajo datos duros y hechos Enfatizó «el por qué sí» Manejado «el por qué no» |
| | Al final |
| El consejero | Dedicó tiempo suficiente al cierre Resumen de la entrevista Definición de los objetivos |
| El consejero y el aprendiz | Se comprometieron el uno al otro Están satisfechos con la entrevista |

Hoja de trabajo 5.3 — Evaluación de la comunicación

Instrucciones para el mentor de negocios: Esta hoja se puede utilizar en todas las etapas de la formación del aprendiz, después de una entrevista. Esta herramienta tiene como objetivo fomentar la conciencia de los métodos de comunicación utilizados y activar la reflexión sobre cómo mejorarlos y hacerlos efectivos para una buena relación con el aprendiz. Ahora centre su atención en una interacción que tuvo con el aprendiz que, en su opinión, no fue efectiva.

1. ¿Qué objetivo propuso?
2. ¿Cómo evalúas tu comunicación?
3. ¿Cómo crees que el alumno experimentó esta comunicación?
4. ¿Qué te hace pensar que este modo de comunicación te haría alcanzar el objetivo?
5. ¿Qué riesgos tomamos cuando nos comunicamos en estos modos?
6. ¿De qué otra manera podría haber respondido?

Hoja de trabajo 5.4 — ¿Cómo puedo ayudar al aprendiz a desarrollar habilidades fundamentales?

Esta hoja, que se propone como parte de las intervenciones formativas dirigidas a mentores de la empresa, tiene como objetivo activar una reflexión sobre cómo el mentor de la empresa puede apoyar al aprendiz en el desarrollo de algunas de las habilidades necesarias para realizar el trabajo al mejor de su capacidad.

Instrucciones al consejero: Piense en el camino por el que está pasando el aprendiz que está atravesando: las dificultades, mejoras y metas terminan con las metas. A continuación, trate de centrarse en cómo ha contribuido al desarrollo de las «habilidades» descritas a continuación y cómo puede facilitar aún más su desarrollo en el futuro.

Para estimular la capacidad creativa del aprendiz que sigo, he hecho, hago y haré:

.....
.....

Para estimular la capacidad organizativa del aprendiz que sigo, hice, hice y haré:

.....
.....

Para estimular la capacidad de logro del aprendiz que sigo, hice, hice y haré:

.....
.....

Para estimular la capacidad relacional del aprendiz que sigo, he hecho, hago y haré:

.....
.....

Hoja de trabajo 5.5 — Aprendizaje de las reflexiones sobre los comportamientos implementados

| <i>Situación pasada</i> | <i>Cómo se comportó</i> | <i>Lo que él pensaba</i> | <i>Lo que sentía</i> |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------|
| | | | |

| <i>Situación del futuro</i> | <i>¿Cómo planeas comportarte en el futuro?</i> | <i>¿Qué pensamientos serían los más apropiados?</i> | <i>¿Qué emociones serían más funcionales?</i> |
|-----------------------------|--|---|---|
| | | | |

Hoja de trabajo 5.6 — La gestión de las objeciones

Instrucciones: En cualquier relación de trabajo, pueden surgir objeciones, que deben ser manejadas de manera efectiva para que se conviertan en un momento constructivo y no presenten un obstáculo para la comunicación. A continuación encontrará ejemplos de cómo un aprendiz puede reaccionar a ciertas situaciones. Escriba en las líneas a continuación cómo puede responder eficazmente a las declaraciones propuestas.

Cómo manejar a un aprendiz que dice:

«No estoy de acuerdo contigo en absoluto.»

.....
.....

«Si el cliente está fuera de las mercancías, tengo que hacer todo lo posible para garantizar un envío, ¡pero mis colegas en el almacén no consideran urgencias porque están demasiado apegados a los procedimientos!»

.....
.....

«¡en el departamento de marketing hay una gran desorganización! ¡Hacen pronósticos de ventas y al día siguiente están completamente cambiados!»

.....
.....

«No puedo compartir las decisiones que has tomado, porque crean grandes dificultades».

.....
.....

«¡cada vez que nos encontramos tomamos un nuevo camino! ¡Todo debe ser cambiado! ¡No tienes tiempo para empezar un trabajo en el que nos reunimos y lo cambiamos!»

.....
.....

Hoja de trabajo 5.7 — Retroalimentación sobre habilidades

Instrucciones para el mentor de negocios: Pensando en cómo puede comunicarse de manera efectiva y constructiva con el aprendiz, reformule las declaraciones a continuación lo mejor que pueda, tratando de proponerlas de una manera positiva.

¿Cómo puedo expresar efectivamente al aprendiz opiniones tales como:

«Su organización de trabajo deja algo que desear».

.....
.....

«En tus tratos con los demás a menudo tiendes a ser agresivo»

.....
.....

«Tienes dificultades en la planificación, particularmente en el establecimiento de tus prioridades».

.....
.....

«Trabajas duro pero no te enfrentas a tus colegas».

.....
.....

«Cuando hablas, estás disperso y abandonas el tema fácilmente».

.....
.....

Sección 6: La relación con los actores externos

| Contenido | Objetivos de aprendizaje | Herramientas |
|--|---|--------------|
| <p>Las asignaturas que interactúan en la formación del aprendiz</p> <p>Los actores involucrados en la formación del aprendiz — roles — tareas- relaciones</p> <p>El papel de la empresa</p> <p>Formación dentro de la empresa y formación externa</p> | <p>Conocer y saber interactuar con quienes participan en la formación del aprendiz en la puesta en marcha, en las fases itinerantes y finales</p> | |
| <p>La relación con otros actores de la empresa</p> <p>Roles y puntos de conexión para definir eficazmente las necesidades organizativas y de formación de la empresa y el aprendiz</p> | <p>Saber coordinar con otros trabajadores de la empresa que colaboran en la formación para el aprendiz</p> | |
| <p>La relación con la institución de formación</p> <p>La relación entre consejero de empresa y consejero formativo en las diferentes fases (inicial, itinere, final)</p> <p>El Pacto de Formación</p> | <p>Saber colaborar con el consejero de la institución formativa Saber interactuar con el sistema de formación profesional, la normativa y los perfiles formativos de referencia</p> | |

6.1 Contenidos

Partes interesadas que interactúan en la formación del aprendiz

Una empresa interesada en el crecimiento profesional del aprendiz debe gestionar la colocación como un proceso organizado, definiendo un plan de trabajo adecuado en el que sea claro para todos desde el principio (hasta el joven, pero también para los demás trabajadores de la organización) quienes serán responsables de cuidar la participación del joven en la organización y cómo se supervisará.

El mentor es la persona a la que la empresa asigna la responsabilidad de supervisión sobre la inversión profesional que se ha realizado en el aprendiz.

Esta inversión también pasa por una serie de relaciones con individuos, externos e internos a la empresa, con los que el aprendiz interactúa, más o menos constantemente, a lo largo de la duración del contrato. En concreto, el recién contratado aprendiz, en empresa, además de contar con el apoyo constante del consejero de la empresa, tendrá que tratar con otros compañeros, sus compañeros o aquellos que tienen diferentes roles profesionales, con superiores, gerentes de sector y otras figuras que de diversas maneras están presentes en la empresa. Fuera de la empresa, durante la formación externa, él o ella entrará en contacto, además de los demás participantes en el curso de formación, con los profesores del curso y especialmente con el consejero de formación. Una tarea adicional del mentor de la empresa es facilitar la integración y

así hacer que esta red de relaciones funcione para el crecimiento profesional del empleado recién contratado.

La relación con los demás en la empresa

Para facilitar la integración del aprendiz en la empresa e integrar el trabajo del joven con el de otros colegas, es necesario que el consejero invierta en la comunicación con otros actores de la empresa, incluido el apoyo en el proceso de acompañamiento del aprendizaje del aprendiz. De hecho, las otras personas presentes pueden resultar importantes, tanto para flanquear o supervisar al joven en el desempeño de tareas específicas, como para proporcionar información útil sobre cómo está progresando su colocación y proceso de aprendizaje, la información necesaria para que el mentor evalúe, «calibrar» y posiblemente modifique las opciones sobre cómo proceder con el aprendiz.

Concretamente, él o ella tendrá que ejercer este papel cuidando de vez en cuando para involucrar a otras personas dentro de la empresa, como los superiores y colegas del joven aprendiz, con el fin de facilitar el intercambio de comunicación con los colegas, así como para identificar a un experto de la industria que está motivado para contribuir al proceso de formación y que apoyará al joven operacionalmente.

Por lo tanto, será importante aclarar, en una reunión preliminar, a quién puede recurrir el joven, los objetivos a alcanzar, así como la planificación de momentos de discusión y verificación con el experto y el propio aprendiz.

La relación con la escuela/institución de formación

El papel del consejero de la empresa como interfaz entre la formación dentro y fuera de la empresa del joven recién contratado resulta fundamental para la conexión necesaria entre la empresa y la estructura de formación, o las estructuras de formación que proporcionan parte del itinerario de formación, con el fin de gestionar eficazmente las acciones para apoyar el éxito de la formación del aprendiz y dar coherencia a la experiencia llevada a cabo dentro de la empresa y la vía externa. De hecho, a menudo sucede que el empleador y, en consecuencia, el joven no son suficientemente conscientes de la importancia de la formación no empresarial, en particular la formación financiada con fondos públicos, si se dispone de ella, con el riesgo de perder lo que es una oportunidad de adquirir las capacidades necesarias para el crecimiento profesional.

Con el fin de proporcionar una formación adecuada, la agencia de formación y la empresa deben acordar objetivos comunes a corto y medio plazo (por ejemplo, para el próximo semestre y el año

de formación), planificar acciones conjuntas y desarrollar juntos temas clave clave: la agencia, que transmite los conocimientos técnicos necesarios, y la empresa, acompañando la implementación práctica en vista de lo específico de la empresa.

Para que la formación externa sea concretamente funcional, es necesaria una estrecha cooperación entre la empresa y la agencia de formación desde la etapa de planificación inicial hasta el seguimiento de todo el curso. Por lo tanto, es importante que el mentor de negocios establezca una cooperación efectiva con el mentor de capacitación, es decir, con la persona de contacto de la agencia de capacitación designada para permitir la conexión con la empresa.

En primer lugar, el consejero corporativo junto con la institución de formación define qué conocimientos aprendidos en la formación extraempresarial se pueden verificar y aplicar en el contexto empresarial y qué habilidades se pueden aprender o profundizar dentro de la empresa.

El consejero, además de trabajar junto con la agencia de formación y el aprendiz de la trayectoria de formación individual, debe identificar, de nuevo de acuerdo con el consejero de formación y el aprendiz recién contratado, las modalidades operativas que permitirán contextualizar en la empresa los conocimientos adquiridos en la formación externa y garantizar, a través de contactos continuos con el consejero formativo, el seguimiento del progreso del curso de formación, proponiendo posibles modificaciones para su mejora.

Sección 7: Evaluación del curso de formación

| Contenido | Objetivos | Herramientas |
|---|---|---|
| Evaluar lo que aprende el aprendiz | Conocer el proceso de evaluación | |
| Fases de evaluación Evaluación inicial Evaluación en itinere Evaluación final | Saber estructurar las etapas de evaluación | Hoja 7.1: Hoja de Evaluación de las competencias de entrada Hoja 7.2: Ficha de seguimiento del desarrollo de competencias de los becarios Hoja 7.3: Libro de trabajo Hoja 7.4: Formulario de seguimiento |
| El registro de la formación | Conocer las metodologías operativas con las que evaluar el itinerario de aprendizaje del aprendiz | Hoja 7.5: Hoja de registro de entrenamiento |
| La Certificación de la Formación | Conociendo los métodos de certificación y certificación de competencias | Hoja 7.6: Hoja de certificación de habilidades |
| Evaluación final del curso | Obtener una retroalimentación de los participantes del curso | Hoja 7.7: Cuestionario final de satisfacción — curso para tutores de empresa |

7.1 Contenidos

Evaluar lo que aprende el aprendiz

El camino de aprendizaje es un proyecto de aprendizaje integrado que debe proporcionar una reflexión sistemática sobre la progresión de las experiencias, a través del seguimiento del camino y la evaluación periódica de lo que el joven está aprendiendo. La evaluación consiste en proporcionar al aprendiz un conjunto estructurado de comentarios sobre sus logros, lo que le permitirá ver su progreso reconocido.

El proceso de evaluación comienza cuando el aprendiz se incorpora a la empresa, a partir de las habilidades que el nuevo empleado ya posee, con el fin de centrarse en lo que tendrá que aprender a lo largo del proceso de formación; continúa en itinere, con momentos de evaluación estructurada, para comprobar el aprendizaje e identificar las lagunas a cubrir, y termina al final de la formación con una evaluación final global. Al mismo tiempo, toda la información relativa al desarrollo del aprendizaje es registrada por la empresa y por el centro de formación, en su caso, que complementa la oferta de formación, hasta la certificación del curso y los resultados de la empresa. Finalmente, las habilidades adquiridas pueden registrarse en el folleto de capacitación, una herramienta para recopilar experiencias formativas y los conocimientos adquiridos relacionados.

Los elementos recogidos por el tutor y el aprendiz utilizados en todas las etapas del proyecto de formación permiten una comparación entre la evaluación del formador y la autoevaluación del aprendiz, en la que puede basarse una planificación transparente de los procedimientos funcionales para el crecimiento profesional.

Fases de evaluación

El proceso de evaluación se divide en tres momentos distintos: la evaluación de las competencias en la fase inicial, intermedia y final.

Evaluación inicial

Todo el proceso de formación no puede separarse de una evaluación más general de las competencias que debe adquirir el aprendiz. La evaluación en itinere y final solo será fiable si las habilidades previas del joven (conocimientos profesionales y metodológicos) han sido identificadas al principio y las que tendrá que adquirir al final del curso se han definido con precisión.

Una definición precisa del Plan de Formación Individual, que describe todo el itinerario de formación que debe seguir el aprendiz, permitirá planificar mejor los momentos de evaluación a lo largo de la vía de aprendizaje para la adquisición de las habilidades descritas en el propio plan.

La evaluación de las competencias de entrada tiene por objeto determinar el nivel de competencias que posee el aprendiz para estructurar el itinerario de formación de manera coherente, haciendo referencia a la necesidad de garantizar un enfoque personalizado que dé lugar a la formulación de un itinerario individualizado (véase la ficha 7.1).

Esto parece indispensable si se considera la heterogeneidad de los usuarios, en relación con diferencias de experiencia, edad, cualificaciones, así como la diversidad de contextos en relación con las actividades realizadas, los estilos de gestión de los recursos humanos, la inversión en la formación del aprendiz.

Al principio del camino de aprendizaje es necesario definir no solo «qué», sino también «cómo» y «cuándo» se evaluará. Esto aumenta la claridad de los resultados esperados y facilita la gestión de la evaluación. Comunicar al aprendiz desde el principio lo que se evaluará refuerza la «transparencia» de las actividades de evaluación, reduciendo la ansiedad del joven y creando condiciones más favorables para su cooperación. Además, aclarar el comportamiento que se evaluará es en sí mismo una indicación adicional que ayuda al joven a comprender mejor en qué

dirección debe dirigir sus esfuerzos; hacer explícito el «cuándo» ayuda al joven a darse límites de tiempo dentro de los cuales mejorar un rendimiento específico o lograr un objetivo específico.

Evaluación en itinere

Los momentos de evaluación intermedia se planificarán en relación con el detalle de las actividades previstas para el aprendiz, elaboradas sobre la base del plan de formación individual. No necesitan ser particularmente frecuentes, pero es útil colocarlos después de que el joven haya tenido la oportunidad de medirse contra las actuaciones que requieren el uso integrado de un grupo significativo de habilidades y antes de la «transición» a un nivel de actividad más complejo.

La presencia de momentos de evaluación periódica durante el itinerario de formación, también a través de herramientas semiestructuradas (véase la ficha 7.2), simplifica y hace la evaluación final de las competencias adquiridas por el joven al final del aprendizaje. El tutor de la empresa, después de haber recogido y sistematizado los hallazgos, resumidos de forma especial, evalúa las habilidades que debe adquirir el aprendiz con el objetivo de hacer un balance de la situación, adaptar los objetivos, verificar la adquisición de habilidades de acuerdo con los requisitos del programa de formación. Evalúa el desarrollo de la adquisición de habilidades y formula cualquier medida de apoyo que se tome para mejorar el proceso de aprendizaje, con el objetivo de reflexionar sobre su proceso de aprendizaje.

proceso de aprendizaje y desarrollo profesional, también a la luz de las propias evaluaciones del aprendiz (ver Hoja 7.3).

La evaluación de los resultados obtenidos constituye uno de los momentos más delicados de la relación entre mentor y aprendiz. Por un lado, es necesario ilustrar muy claramente lo que el joven ha logrado lograr y cuáles son sus deficiencias. Por otro lado, es importante cuidar la forma en que se presentan y discuten los resultados. El alumno debe estar en condiciones de comprender que la evaluación sirve para ayudarlo a mejorar sus habilidades. Incluso en el caso de las lagunas de logros solo parciales que deben llenarse, el alumno debe obtener de la discusión con el mentor la confianza de que puede tener éxito.

Si el joven sale de la reunión con el mentor con la convicción de que no es posible hacerlo mejor, ya sea porque no está a la altura de la situación o porque los «otros» no le ayudan lo suficiente, inevitablemente disminuirá su compromiso y los resultados futuros serán aún más insatisfactorios.

Los momentos de evaluación relacionados con las actividades de formación individuales sirven al aprendiz para:

- mantener una alta conciencia del camino que está siguiendo y de los resultados que está logrando;
- comprender las razones de cualquier cambio en el plan de trabajo inicial;
- ser capaz de evaluar los resultados que logra;
- ser consciente de cualquier deficiencia;
- entender lo que necesitan hacer para mejorar.

Junto con la observación del comportamiento del sujeto en la situación laboral, tanto profesional como social, y de los procedimientos implementados para los ejercicios prácticos, la entrevista es la herramienta más utilizada para recopilar la información necesaria para la evaluación. Las entrevistas entre el aprendiz y el mentor, que se planifican, organizan y realizan de manera regular y estructurada, tienen como objetivo abordar la situación cotidiana profesional y de aprendizaje en la empresa, así como las cuestiones de transición entre teoría y práctica, aclarando ciertos aspectos y dando retroalimentación para acordar objetivos y medidas adecuadas para lograrlos. A través de la entrevista, el tutor tiene la oportunidad de detectar si y en qué medida el aprendiz demuestra que entiende el alcance de la tarea y recuerda las nociones aprendidas o memorizadas nuevas.

Evaluación final

La verificación del grado de aprendizaje posterior de la intervención de formación individual contribuye a la evaluación global final de la eficacia de la formación, a través del análisis del rendimiento del aprendiz y del grado de cualificación alcanzado de acuerdo con los objetivos iniciales (véase la ficha 7.4). Las formas y medios por los que es posible comprobar el logro de los objetivos son atendidas por el tutor y los profesores de la agencia de formación, si el aprendiz también realiza formación fuera de la empresa, y varían en función de los contenidos y actividades que el joven está llamado a realizar.

En algunos casos, para evaluar determinadas actividades, el tutor debe recopilar información de otras figuras con las que el aprendiz ha realizado tareas profesionales. En este caso, será aconsejable proporcionar previamente a estas personas un formulario de evaluación, con el fin de evitar «interpretaciones ambiguas» de lo que se debe observar. El uso de formularios fáciles de rellenar favorecerá una encuesta más sistemática y objetiva del comportamiento del becario, aumentando la fiabilidad de las evaluaciones de las cifras correspondientes.

El registro de la formación

El registro de las actividades realizadas y las habilidades adquiridas, atendidas por el tutor de la empresa de referencia, se lleva a cabo en algunos momentos significativos del curso de formación, a través de herramientas fáciles de completar. Estos (vigilancia, verificación, formularios de certificación) generalmente se elaboran sobre la base de formatos elaborados por la propia empresa. Facilita la verificación de los resultados y la planificación de los objetivos y las medidas que deben adoptarse para alcanzarlos.

Para registrar la información recopilada a través de entrevistas, observación directa y observación de superiores o colegas, el tutor y el aprendiz utilizan normalmente hojas de registro de actividades simples, quienes al mismo tiempo pueden anotar y registrar sus experiencias formativas y observaciones personales, útiles para tener su punto de vista sobre las actividades realizadas y sobre las críticas relativas encontradas.

Las habilidades adquiridas durante la formación de aprendices se registrarán en una hoja de registro especial creada para cada aprendiz individual y se completarán con la formación realizada. Los certificados de curso, calificaciones y cualquier evaluación del éxito de la formación se pueden adjuntar al formulario. Esto permite registrar los resultados de los segmentos de formación señalados para que con el tiempo se cree un verdadero «diario de formación» para acompañar al aprendiz, para facilitar la trazabilidad del progreso de la formación.

La Certificación de la Formación

El mentor de la empresa es responsable de planificar el procedimiento y la realización de la evaluación. Verifica, sobre la base del Plan de Formación Individual, la adquisición progresiva de las habilidades profesionales del aprendiz y, al final del período de aprendizaje, certifica las logradas en el camino en la empresa. El tutor señala el grado de desarrollo de competencias, evalúa la calidad del rendimiento del aprendiz con referencia a

lo que se indica en el plan de formación y contribuye al certificado final que expide la empresa. A través de la certificación, el organismo público, u otro organismo específicamente autorizado por él, expide, tras la verificación mediante pruebas, un certificado formal relativo a la posesión de competencias específicas por parte del individuo, que es válido dentro del sistema de formación para el reconocimiento de créditos de formación.

7.2 Hojas de trabajo

Hoja 7.1 — Formulario de evaluación de competencias de entrada

Instrucciones para el tutor de la empresa: Puede retomar las habilidades necesarias para desempeñar el papel profesional, especificando para cada grado de maestría que posee el aprendiz en la fase inicial de la formación.

| | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| Aprendiz: | | | | |
| Función profesional: | | | | |
| El tutor: | | | | |
| Fecha: | | | | |
| Actividad: | | | | |
| Competencias | Grado de maestría | | | |
| | Bajo | Medio-bajo | Medio-alto | Alto |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Hoja 7.2 — Ficha de seguimiento del desarrollo de capacidades del aprendiz

Instrucciones para el tutor de la empresa: El formulario propuesto, que se puede utilizar en todas las etapas del itinerario de formación del aprendiz, tiene como objetivo verificar el progreso del plan de acción de formación mediante el seguimiento y la evaluación del aprendizaje de las habilidades necesarias para la ejecución efectiva de una actividad específica para el aprendiz.

Mediante el uso de la hoja de seguimiento tendrá que:

- identificar una actividad laboral;

- indicar en el cuadro la descripción de las capacidades necesarias para realizar la actividad específica y el nivel de dominio que posea el aprendiz antes de llevar a cabo la actividad de formación;
- definir el nivel de dominio realmente poseído por el aprendiz (evaluado) en el momento de la verificación de la adquisición de competencias, especificando qué metodologías se utilizaron para aprender cada una de ellas;
- indique los métodos y los tiempos para verificar (monitorear) el aprendizaje logrado gradualmente.

En detalle, después de esbozar en el primer recuadro el objeto Actividad del aprendizaje:

- ✓ en la primera columna (Competencias), dar descripciones de los conocimientos, habilidades y comportamientos que el alumno debe poseer para la ejecución efectiva de la actividad, tal como se han definido en la fase de planificación;
- ✓ en la segunda columna (nivel de entrada de dominio) se anotarán los niveles iniciales identificados, colocando una cruz en correspondencia con el nivel, recordando el significado de los valores individuales:
 0. falta de competencia;
 1. conocimiento teórico de los contenidos de la competencia pero poca experiencia operativa;
 2. buen conocimiento del contenido de la competencia y capacidad suficiente para aplicarlos en situaciones operativas;
 3. 3. conocimiento completo del contenido de la competencia, combinado con la capacidad de aplicarlos en situaciones operativas;
- ✓ en la tercera columna (Modos de aprendizaje) describir las metodologías utilizadas para la adquisición de la competencia;
- ✓ en la cuarta columna (Nivel de dominio logrado), de la misma manera utilizada para el nivel de entrada de dominio, usted informará el nivel de dominio que cree que es realmente poseído por el alumno en la fase de verificación;

- ✓ en la quinta columna (Medios de verificación) describirá la metodología utilizada para verificar la posesión de la competencia (algunos métodos de evaluación se indican en la nota, pero también puede indicar otros);
- ✓ en la sexta columna (Seguimiento de más de 12 meses) indicará el calendario de verificación de cada competencia.

| Actividad de objetos de aprendizaje: | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---------------------|-------------------------------|---|---|------------------------|----------------------------------|---|---|----|
| Competencias | Nivel de entrada de dominio | | | | Modo de aprendizaje | Nivel de dominio desarrollado | | | Medios de verificación | Monitoreo a lo largo de 12 meses | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | | 1 | 2 | 3 | | 3 | 6 | 9 | 12 |
| Conocimiento | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Habilidad | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Comportamiento | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |

Hoja 7.3 — Libro de ejercicios

Instrucciones para el consejero: El libro de ejercicios es un «diario» que contiene lo que sucede durante el aprendizaje, cuyo objetivo es recoger regularmente las reflexiones del joven sobre su trabajo actuando como un apoyo para el aprendizaje a través de la transposición de los conocimientos prácticos.

| LIBRO DE TRABAJO | |
|--|--------------|
| | Fecha |
| Descripción de la fase de trabajo | |
| <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| En la fase de trabajo que acaba de terminar cómo fue mi motivación: | |
| <p>Alto bajo → </p> <p>Porque.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| He encontrado esta fase: | |
| <p>No interesante Muy interesante → </p> <p>Porque.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| Mi progreso en esta etapa fue: | |
| <p>Pequeño grande → </p> <p>Porque.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |
| La influencia de los factores perturbadores fue: | |
| <p>Alto bajo → </p> <p>Porque.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> | |

Aprender el proceso fue para mí:

Difícil fácil
→

Porque.....

En cuanto al resultado del trabajo soy:

Insatisfecho Muy satisfecho
→

Porque.....

Hoja 7.4 — Hoja de seguimiento

Instrucciones: El formulario propuesto aquí, que puede utilizarse en las distintas fases del proceso de formación del aprendiz, es consecuencia de la ficha de seguimiento del desarrollo de capacidades del aprendiz (véase la ficha 7.2), ya que recoge algunos de sus contenidos e información sobre la adquisición de competencias. La herramienta proporciona una imagen completa y una lectura inmediata del progreso del plan de acción de formación al observar constantemente los niveles de dominio alcanzados por el aprendiz.

| Competencias | Nivel inicial de competencia | | | | Nivel de competencia desarrollado Monitoreo a lo largo de 12 meses | | | |
|--------------|------------------------------|---|---|---|---|---------|---------|----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 3 meses | 6 meses | 9 meses | 12 meses |
| Conocimiento | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Habilidad | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Competencia | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Hoja 7.5 — Formulario de inscripción de formación

Instrucciones para el tutor de la empresa: Esta hoja se puede utilizar en la empresa para registrar los «segmentos» de la actividad de formación llevada a cabo por el aprendiz y para tener una visión detallada del calendario y el contenido de la formación.

| | | | |
|--------------------------|-----------------------|---------------------|--|
| Aprendiz | | | |
| Edad | | | |
| Papel profesional | | | |
| Tutor | | | |
| Fecha | Hora de inicio | Hora del fin | Contenido de la actividad formativa |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Hoja 7.6 — Formulario de certificación de competencias

Instrucciones para el tutor de la empresa: Aquí hay una plantilla que se puede utilizar para dar fe de las competencias que el aprendiz ha logrado/desarrollado, en la formación realizada en la empresa. El dispositivo se puede utilizar como herramienta didáctica en la formación del tutor de la empresa.

«Acreditación de las competencias adquiridas en la formación formal llevada a cabo en la empresa»

Compañía.....

Número de

teléfono.....

.....

.....

Apellidos y Nombre del Representante Jurídico.....

Apellidos y Nombre de la Empresa

Tutor.....

Número de teléfono.....

Correo.....

Apellidos y Nombre del

Aprendiz.....

.....

Año de formación:

| Sección | Competencia adquirida al final de la Sección | Horas | Medios de verificación * |
|---------|--|-------|--------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

*Elija el número respectivo:

- [1] observación de las actividades de trabajo realizadas con control de la norma esperada
- [2] Entrevista
- [3] Otro (especifíquese)

El tutor de la empresa abajo firmante declara que las competencias indicadas en cada sección anterior fueron adquiridas por el aprendiz.

Fecha de firma

Fichas informativas para consejeros laborales

CONTENIDO 1. LA ENTREVISTA

¿Qué es una entrevista?

La entrevista es una de las herramientas más importantes que el consejero/mentor tiene a su disposición para guiar y apoyar el camino de desarrollo del aprendiz. Permite definir y analizar con precisión los objetivos y problemas del itinerario de inducción y formación. También presupone un momento particularmente intenso de relaciones interpersonales con el aprendiz, que, si se gestiona bien, fortalece su implicación y su motivación para comprometerse. Los resultados de una entrevista tienen una gran influencia en las actitudes y el comportamiento que tendrá el aprendiz.

en el período siguiente. Es por eso que es recomendable prestar mucha atención a los elementos que caracterizan estas situaciones y a los trucos que pueden ayudar a gestionarla de manera efectiva. La entrevista difiere de una conversación casual porque es una reunión intencional entre dos personas con roles específicos dentro de una organización, planificadas y estructuradas para lograr objetivos específicos y bien definidos. El conocimiento de los objetivos permite circunscribir los posibles temas a tratar y hacer que la conversación sea más eficiente. Las personas involucradas se dan una dirección y tienen como objetivo llegar a decisiones que sean funcionales a la situación específica y a conclusiones concretas.

Planificación de la entrevista

La fase anterior a la entrevista es crucial para su éxito. Antes de reunirse con el aprendiz, se debe encontrar un espacio adecuado, debe prepararse cualquier material (documentación, tarjetas, etc.), debe conocerse la persona con la que se celebrará la reunión (edad, nivel cultural, etc.) y se debe definir el contenido.

Establecer desde el principio el orden de los temas y la forma en que se tratarán durante la reunión (por ejemplo, deja en claro que comienzas pidiendo al alumno que describa las experiencias que ha tenido y los problemas que ha encontrado, y luego compare sus observaciones con las del consejero y luego trate de comprender juntos las razones de cualquier diferencia en la evaluación, etc.) ayuda a guiar la discusión posterior, haciéndola más enfocada y eficiente. En esta lógica, también es útil especificar cuánto durará la entrevista. Tener la duración bajo control ayuda a las personas a hacer un mejor uso del tiempo, y también permite desde el principio resaltar cualquier inconsistencia entre lo que quieren discutir y el tiempo realmente disponible.

El propósito de la entrevista

Se pueden lograr diferentes tipos de resultados simultáneamente a través de una entrevista:

- recopilación de información;
- fomentar la participación y el compromiso del aprendiz;
- definir qué hacer para el futuro.

Para que una entrevista sea efectiva, es importante intercambiar información, opiniones, ideas, lo que permite a ambas partes ampliar el área de conocimiento compartido sobre la situación a trabajar. Compartir conocimientos no solo significa intercambiar información, sino también utilizar la confrontación con el alumno para sacar a la luz con mayor conciencia las actitudes y emociones que guían sus acciones y que pueden obstaculizar o favorecer el logro de resultados. Una entrevista es efectiva cuando permite al consejero compartir con el aprendiz «lo que está pasando» y «lo que se puede hacer», hasta el punto en que el joven se siente verdaderamente motivado para comprometerse a mejorar las cosas (o a lograr nuevos objetivos).

Cómo realizar una entrevista

Para lograr los resultados esperados, la entrevista debe organizarse de tal manera que llegue a una interpretación común de la situación (lo que está sucediendo, cuáles son las causas, cuáles son los sentimientos del aprendiz y el consejero sobre la situación, lo que se puede utilizar para intervenir, etc.). sentir sobre la situación, lo que se puede utilizar para tomar medidas, etc.).

Una entrevista tiende a perder su efectividad si el consejero solo recopila cierta información, establece lo que se debe hacer y se la explica al aprendiz. Incluso si este último declara que él/ella ha entendido, la probabilidad aumenta de que él/ella será incapaz de cumplir con lo que se ha decidido. Una persona tiende a "tomar una decisión propia, y así recordar más fácilmente lo que debe hacer y trabajar hacia ella, si sienten que han tenido la oportunidad de participar en su formulación y discusión.

Seguir un patrón lógico

Durante la entrevista, el consejero no debe tener «demasiado prisa» para tomar una decisión, incluso si ya tiene claro cuáles son los problemas y cómo intervenir.

Si su objetivo es involucrar al aprendiz y estimularlo a involucrarse, es útil que también utilice esta herramienta para permitir al joven «rehacer juntos» el proceso de análisis de la situación. A través de este proceso, el aprendiz tendrá la oportunidad de interiorizar mejor lo que hay que conocer y, sobre todo, de desarrollar un mayor sentido de compartir y convicción sobre lo que hay que hacer. Para llevar a cabo efectivamente la entrevista, el consejero puede considerar útil tener en cuenta

un esquema de referencia lógico, que le ayude a identificar los diferentes pasos a través de los cuales debe guiar al aprendiz para llegar a un intercambio efectivo (y no solo formal) de las acciones a tomar. Obviamente, es difícil para la entrevista seguir una secuencia lógica exactamente, sin embargo, tomarla como punto de referencia puede ayudar al consejero a «mantener un seguimiento» de los objetivos de la discusión.

El inicio de la entrevista

La fase de puesta en marcha de la entrevista, aunque ocupe poco tiempo, es muy importante porque puede influir mucho en cómo se desarrollará el resto de la reunión. En primer lugar, es importante reiterar los objetivos de la entrevista, aunque ya deban ser conocidos. Esto ayuda al aprendiz, pero también al consejero/mentor, que a menudo llega a la reunión con cuestiones de trabajo muy apremiantes detrás de él, a «hacerse bien» y a «sintonizar» más precisamente las cosas que deben abordarse. Al mismo tiempo, es posible resaltar y aclarar cualquier malentendido o malinterpretación del propósito y contenido de la reunión, evitando así perder el tiempo iniciando discusiones desde una expectativa diferente. Incluso el recordatorio de los roles que cada persona tiene dentro de una situación no parece superfluo. Una percepción correcta de los roles organizativos y lo que implican en términos de compromisos mutuos (por ejemplo, lo que es legítimo esperar del consejero y lo que, por otro lado, no tiene sentido esperar obtener) ayuda a vincular el significado de ese intercambio interpersonal con los objetivos, limitaciones y funcionamiento de la organización en la que se coloca a las personas, así como orientar las expectativas hacia la entrevista e influir positivamente en las actitudes y la forma de comunicación de los participantes.

Por otro lado, una entrevista también puede ser una oportunidad para verificar y especificar más las características de los roles propios, favoreciendo una mayor efectividad en las relaciones posteriores.

La importancia de escuchar

Al realizar una entrevista, uno no debe tener demasiada prisa por «interpretar» lo que sucedió y «explicar» la situación. Por supuesto, el mentor viene a la entrevista con sus propias observaciones; sin embargo, si él o ella quiere obtener un «valor añadido» de él (y no simplemente usarlo como pretexto para confirmar sus propias opiniones), es importante prestar especial atención al intercambio de información. Además de obtener más conocimiento sobre hechos y eventos específicos, esta fase es importante para recopilar información valiosa sobre cómo van las cosas desde el punto de vista del aprendiz. Más allá de lo correcto de sus percepciones, la forma en que se retrata la situación es particularmente relevante, porque hay que partir de ahí

para tratar de involucrarlo en el logro de nuevas metas. Precisamente por esta razón, es importante que el consejero fomente el «conteo de historias» del aprendiz, tratando también de atrapar entre líneas el estado mental (satisfacción, curiosidad, inseguridad, enojo, etc.) con el que relaciona la situación, ya que esto puede obstaculizar o fomentar su voluntad y capacidad para actuar de manera efectiva. Especialmente en esta fase, el consejero debe esforzarse por mantener una «posición de escucha», tratando de poner al aprendiz en las condiciones más favorables para expresar su punto de vista sobre su experiencia dentro de la empresa. Es por eso que es útil evitar hacer juicios o proporcionar interpretaciones de la situación (como «así fue realmente») que pueden disuadir al joven de hacer explícita su «reconstrucción» de los hechos. En su lugar, es aconsejable pedir aclaraciones y proporcionar información que pueda ayudar al aprendiz a tener más elementos para analizar los temas que se están discutiendo, de modo que pueda llegar gradualmente a una visión más amplia y más informada.

Compartir decisiones

La reconstrucción cuidadosa y el intercambio de la experiencia del alumno facilitan una transición casi automática a la fase en la que se deben tomar decisiones sobre qué hacer. Aquí, también, es aconsejable evitar proponer inmediatamente una solución, y tratar de involucrar al joven en la exploración de diferentes posibles cursos de acción (por ejemplo, evaluar si, ante ciertas deficiencias, sería mejor tomar más iniciativa para comprender mejor «cómo hacerlo» o ser seguido más de cerca por una persona experimentada). Cuanto más el mentor sea capaz de guiar al aprendiz a una evaluación de las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas, mayor es la probabilidad de llegar a una solución realista, porque se asocia con una mayor conciencia de la utilidad de participar en esa dirección. Al realizar la entrevista, nunca debe olvidarse que su eficacia depende de la medida en que las decisiones adoptadas puedan traducirse realmente en acciones concretas. Por lo tanto, es importante tener cuidado de que las soluciones identificadas no permanezcan formuladas a nivel general (por ejemplo, «a partir de mañana trabajas en el almacén»).

La reunión debe terminar con la definición de un plan de trabajo operativo, que incluya actividades, compromisos y plazos que puedan verificarse fácilmente (por ejemplo, «a partir de la próxima semana ayudará al encargado del almacén a ordenar las mercancías entrantes; te comprometes a aprender bien el tipo y la disposición de los materiales y equipos, para que en un mes puedas preparar lo necesario para los equipos que tienen que salir y realizar los diferentes procesos»).

Algunos consejos prácticos

Para tratar de fomentar una comunicación que sea funcional para la consecución de los objetivos, es ante todo importante seguir ciertos pasos en la preparación de una entrevista.

- **Establecer un lugar adecuado** — La entrevista debe tener lugar en una situación que facilite la comunicación entre dos personas. El lugar donde elija realizar una entrevista es un primer mensaje esencial para el becario. Si no es adecuado para la confrontación, se comunica implícitamente una «falta de interés» en esa situación. Esta es precisamente la razón por la que es bueno: elegir ambientes cómodos en los que uno pueda sentirse a gusto, que fomenten la discusión y la reflexión común (evitar lugares ruidosos, o en los que no sea posible sentarse a discutir con calma); garantizar la confidencialidad, evitar la presencia de otras personas y hacer que no se moleste constantemente (por ejemplo, tener llamadas telefónicas filtradas).
- **Definir el objetivo de la entrevista** — Establecer claramente de qué se debe hablar y qué decisiones se deben tomar ayuda a circunscribir los temas a tratar y a dirigir correctamente las expectativas y la atención del aprendiz. Al mismo tiempo permite determinar el tiempo que es apropiado dedicar a la entrevista. Organizar entrevistas muy largas es contraproducente, porque terminan siendo dispersivos. Sin embargo, es necesario proporcionar tiempo suficiente para permitir un debate real con el becario sobre las cuestiones a tratar, evitando la falta de tiempo que da lugar a un monólogo por parte del consejero y una señal de falta de voluntad de escuchar.
- **Informar al aprendiz con suficiente antelación** — Comunicar la fecha y el tema de la entrevista a tiempo ayuda a enfatizar la importancia que se le da a la reunión. Ser consciente de la reunión con mucha anticipación también te pone en condiciones de llegar preparado, ayudando a reducir la ansiedad y fomentar una actitud más amigable con el diálogo. Invitar al joven a prepararse para la entrevista también puede ayudar a tratar de manera más rápida y efectiva los temas planificados.
- **Preparación adecuada** — La eficacia de la comunicación y la probabilidad resultante de lograr objetivos también pueden aumentar significativamente si se presta atención al estilo de gestión de la entrevista. Es recomendable evitar la improvisación y tomar algún tiempo para aclarar bien lo que pretendes lograr a través de la entrevista. Además de tener claros los objetivos de uno, es útil hacer un esfuerzo para «ponerse en los zapatos del aprendiz». Anticipar con qué expectativas y actitudes él/ella vendrá a la entrevista es útil para decidir cómo organizar la reunión: para empezar, cómo presentar problemas, en qué insistir, a qué prestar especial atención, etc. Prepararse de antemano ayuda a tener un

mayor control sobre la situación y las propias emociones y, por lo tanto, durante la entrevista es más fácil gestionar la comunicación de una manera coherente con las actitudes del aprendiz y la persona en prácticas.

objetivos que deben alcanzarse.

CONTENIDO 2. COMUNICACIÓN

El éxito de una entrevista siempre se ve amenazado por la complejidad y los riesgos inherentes a cualquier proceso de comunicación, incluso los aparentemente más simples. La comunicación nunca se limita solo a las palabras de contenido: una gran parte de la comunicación se lleva a cabo a través de canales no verbales (gestos, postura corporal, etc.). Los mensajes no verbales son los más difíciles de controlar por parte de quienes los emiten (somos cada vez más conscientes de las palabras que decimos que de cómo gestomos o de nuestra expresión facial), pero al mismo tiempo también son los que más afectan la percepción del receptor. Decirle a un aprendiz «Estoy interesado en lo que piensas» sin mirarlo mientras habla o muestra expresiones continuas de prisa o irritación, desmiente el contenido de las palabras y envía exactamente el mensaje opuesto.

La forma en que se envía un mensaje influye en la relación que existe entre dos personas, condicionando las comunicaciones posteriores. Respondiendo a la observación de un aprendiz con un comentario espaciado, como «¡No has entendido nada!», transmite un mensaje de insuficiencia y falta de legitimación al error, invitando implícitamente al interlocutor a evitar la exposición en el futuro.

Algunos factores que afectan la comunicación

Los diferentes roles ocupados dentro de una relación pueden llevar a las personas a atribuir un significado diferente a las palabras o eventos que caracterizan su comunicación. Por ejemplo, un consejero que tiene prisa puede comenzar una entrevista de manera apresurada, pasando sin mucho preámbulo a preguntas como «¿Cuál es su problema?», «¿Hay cosas que no entendió?», tratando de buena fe de entender cómo están las cosas para ayudar al aprendiz.

Este último, que dentro del contexto organizativo está obviamente en una posición de menos «poder» que el consejero, puede interpretar esta actitud como una voluntad inquisitorial, y dar respuestas formales por temor a ser juzgado negativamente.

Las diferencias culturales y generacionales también pueden introducir elementos de malentendidos en la comunicación. Parte del comportamiento del alumno, que es habitual dentro de su grupo de compañeros (por ejemplo, ciertas formas de sentarse), puede interpretarse como síntomas de «rudeza» o «falta de respeto» por los consejeros acostumbrados a otras situaciones. Al mismo tiempo, ciertas actitudes casi paternales del consejero, que están destinadas a ser «protectoras», podrían ser interpretadas por el aprendiz como una falta de reconocimiento de su autonomía y condición de adulto.

Posibles «disturbios» a la comunicación

Dentro de un proceso de comunicación, hay fenómenos que pueden influir en la relación entre dos personas, condicionando su forma de interpretar el contenido de los mensajes que se intercambian. Entre una persona que envía un mensaje y una que lo recibe, siempre puede haber un cierto «arco de distorsión», que representa una «brecha» entre lo que se dice y lo que no se dice, una «brecha» entre lo que se pretendía comunicar y lo que realmente se recibe. En términos generales, esta diferencia no afecta la posibilidad sustancial de entenderse y ponerse de acuerdo sobre qué hacer.

Sin embargo, siempre existe el peligro de que, especialmente en situaciones de comunicación como una entrevista, en la que se intercambien un gran número de mensajes verbales y no verbales en poco tiempo, algunas distorsiones influyan negativamente en la relación entre las personas y, en consecuencia, no favorezcan una interpretación correcta del contenido a tratar.

Algunos consejos prácticos

Siempre se refieren a situaciones y comportamientos concretos

Evite describir situaciones o eventos haciendo juicios que puedan expresar implícitamente una consideración negativa del interlocutor. Frases como «no eres preciso al hacer las cosas» tienden a atribuir una evaluación negativa a la persona, llevándola a una actitud poco cooperativa. Haz tus observaciones basadas en referencias concretas a lo que ha sucedido en el período de actividad anterior ("En la última semana tres de las piezas que has hecho han estado fuera de tolerancia. ¿Tienes idea de lo que podría haber sucedido?") circunscribe precisamente los problemas, dirigiendo la atención del interlocutor hacia la búsqueda de soluciones.

Especifique siempre claramente sus solicitudes

Formular solicitudes genéricas o exhortaciones ambiguas («Las partes deben respetar las tolerancias especificadas», «De ahora en adelante, esto no debe volver a suceder») no ayuda a guiar el comportamiento del alumno. Por el contrario, corre el riesgo de hacerle sentir que el consejero se niega a asumir la responsabilidad del problema, por lo que en cualquier caso está llamado a «hacer» para encontrar la solución.

Especificar exactamente lo que se espera, especificar el comportamiento requerido, pero también la ayuda que se proporcionará, fomenta una comprensión más clara de cómo se pretende proceder y, por lo tanto, también permite al aprendiz dirigir mejor sus energías ("Esta semana estudiamos de nuevo los procedimientos para medir las piezas. El próximo martes veremos cómo comprobar la calibración de los instrumentos. A continuación, tendrá que recordar seguir los procedimientos del sistema de calidad, que requieren un control periódico de los instrumentos de

medición de acuerdo con el tiempo y la manera establecidos: durante las dos primeras semanas voy a comprobar personalmente si usted será capaz de seguir las instrucciones). Al mismo tiempo, formular solicitudes de manera clara y concreta comunica un mensaje al aprendiz que tiene un valor más general: reitera el interés genuino en ayudarlo a mejorar.

CONTENIDO 3. EVALUACIÓN

Con el fin de utilizar la evaluación como una herramienta de motivación y mejora para el alumno, es aconsejable, a la hora de presentar y discutir los resultados, tener en cuenta algunos trucos.

Algunos consejos prácticos

- Resaltar adecuadamente las cosas positivas que el aprendiz pudo hacer en el período que acaba de terminar
Una discusión que solo analiza aspectos críticos puede conducir a malentendidos. La apreciación de los logros tranquiliza al joven en sus propias habilidades, ayudándole a comprender que incluso los comentarios críticos no son un signo de desconfianza hacia él y lo guían a continuar sus esfuerzos para mejorar.
- Evite las evaluaciones generales de la persona: expresiones como «siempre cometen errores», «están ausentes», etc., pueden dar una impresión de falta de consideración por el interlocutor. En cambio, es más útil referirse a un comportamiento específico relevante para el ámbito profesional, destacando constructivamente el comportamiento que debe seguir el joven («es útil leer cuidadosamente la lista de materiales y prepararlos antes de comenzar a trabajar», «es importante responder inmediatamente cuando un cliente llama», etc.).
- Discutir y acordar inmediatamente con el aprendiz las acciones más adecuadas para superar cualquier deficiencia. Establecer un plan de mejora confirma inmediatamente el interés en el desarrollo profesional del aprendiz y transmite confianza en que puede superar las dificultades actuales.
- Implicación manifiesta con el aprendiz, demostrando que usted comparte la responsabilidad por los resultados obtenidos — Un consejero/mentor que emite juicios separados sobre el rendimiento del aprendiz, como si cualquier dificultad fuera un problema que se atribuya únicamente al joven, no ayuda a mejorar la situación. Si el itinerario de aprendizaje es una inversión mutua, cualquier aspecto crítico en el desarrollo de habilidades debe abordarse como una cuestión de interés mutuo (aunque obviamente con diferentes tareas y responsabilidades). Es evidente que la definición de las acciones para superar las deficiencias debe implicar compromisos precisos por parte del aprendiz. Pero es importante que el mentor también declare explícitamente lo que está comprometido a hacer para ayudarlo.



Centrum Wspierania
Edukacji
i Przedsiębiorczości



APÉNDICES.

LOS INFORMES NACIONALES DE LOS PROYECTOS PILOTO



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union