



Programa de
Aprendizaje
Permanente



4

Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Coordinación de la publicación:

Cámara de Comercio, Industria
y Servicios Zaragoza
P^a Isabel la Católica, 2
50009 · Zaragoza (España)
www.camarazaragoza.com

Diseño y maquetación:

Selenus (www.selenus.es)



Reconocimiento: En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.

No Comercial: La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.

Más información: www.creativecommons.org



Programa de
Aprendizaje
Permanente



dual**vet**

Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas

Socios del programa:



afw | akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO 



 mentortec



Cámara
Zaragoza

4

Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales



CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 7 |
| 2. Tareas y cualificaciones de los instructores de las empresas en los sistemas de educación y formación profesional dual | 9 |
| 3. Requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación | 13 |
| 4. Habilidades transversales requeridas a los instructores de las empresas | |
| a. Hacer frente a las distintas exigencias y funciones | 15 |
| b. Liderar a los jóvenes | 16 |
| c. Motivar | 18 |
| d. Trasladar la competencia profesional | 24 |
| e. El método de los cuatro pasos: preparar, demostrar, imitar y practicar | 26 |
| f. La “conversación pedagógica” | 28 |
| g. La orden de aprendizaje: promover la independencia y la creatividad | 30 |
| h. Gestionar los conflictos | 32 |
| i. El <i>feedback</i> | 33 |
| 5. Formar al instructor de la empresa | 37 |
| 6. Recomendaciones para una transferencia adecuada de la formación dirigida al instructor de la empresa | 39 |
| 7. Desafíos para las empresas en España y Portugal | 41 |

4.1.

Introducción

La promoción de la formación dual es un objetivo esencial en el proyecto europeo DUALVET “Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas” (2013-2015). El objetivo específico es implementar una verdadera transferencia de conocimientos en materia de formación dual de los participantes experimentados, Alemania y Austria, a España y Portugal, centrándose en empresas y en competencias y habilidades transversales.

Con este proyecto los socios también esperan sensibilizar a la sociedad sobre las ventajas que un sistema de formación profesional como el dual puede ofrecer a nuestros jóvenes haciendo más fácil su acceso al empleo.

Esta guía práctica está orientada a los instructores de la propia empresa y trata sobre las competencias y habilidades transversales que se requieren para ser instructor en la empresa de formación dual. Hace referencia a ejemplos de Alemania y Austria.

Hay tres manuales y guías adicionales (capítulos 1, 2 y 3 de este documento) que proporcionan información sobre las siguientes cuestiones:

- » «Una introducción al sistema de formación profesional dual: El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria»: Es una introducción general sobre cómo funcionan los sistemas de formación profesional dual y cuáles son sus elementos clave,
- » «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción». Está dirigida especialmente a empresas que estén interesadas en implantar la formación profesional dual en su empresa. Ofrece información sobre oportunidades, tareas y obligaciones que guiarán el proceso de transformación de una empresa, a una empresa de formación dual con éxito.
- » «Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implementen con éxito la formación dual»: Contiene aquellos requisitos importantes y cualidades esenciales que las empresas de formación dual deben tener.



Los instructores son responsables de planificar el contenido de los programas de formación y gestionar la formación profesional que se lleve a cabo en la empresa



4.2.

Tareas y cualificaciones de los instructores de las empresas en los sistemas de educación y formación profesional dual

En la «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción» y, especialmente, en «Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implementen con éxito la formación dual», ya se ha descrito la idoneidad operacional, personal y técnica requerida a las empresas de formación. Uno de los requisitos principales de las empresas que imparten formación en los sistemas de formación dual es contar con formadores o instructores cualificados. Este es el papel o bien del propio empresario, o bien de un empleado elegido para ser instructor de los aprendices.

Los instructores son responsables de planificar el contenido de los programas de formación y gestionar la formación profesional que se lleve a cabo en la empresa.

El instructor tiene que realizar principalmente las siguientes tareas:

- » Preparar y dirigir el periodo de formación, respetando todos aquellos aspectos que le afecten: las competencias de los perfiles profesionales que incluyen las ocupaciones en las que se va a impartir la formación, el plan general de formación del periodo formativo y las normas que regulan los exámenes.
- » Impartir la formación sobre lo acordado y saber cómo hacerlo.
- » Preparar un plan de formación dentro de la empresa basándose en el plan general de formación para esa ocupación.
- » Conocer lo que un aprendiz necesita saber para aprobar el examen y ayudarlo a conseguirlo.
- » Cooperar con el centro de formación profesional.
- » Desarrollar el carácter del aprendiz.
- » Vigilar al aprendiz.

- » Vigilar la seguridad del aprendiz (de acuerdo a las normas).
- » Controlar y evaluar el progreso de los aprendices.
- » Valorar el rendimiento del aprendiz.



Únicamente aquellos que poseen las cualificaciones personales y profesionales requeridas pueden proporcionar formación profesional en el sistema dual:

a. Cualificación personal

Las personas cualificadas son aquellas que no han tenido ningún conflicto con la ley o que no han violado las disposiciones jurídicas vigentes en materia de formación profesional.

b. Cualificación profesional

Los instructores deben estar cualificados desde el punto de vista profesional y deben dominar aquellas competencias técnicas que quieren enseñar a los aprendices.

Se entenderá que las personas poseen las cualificaciones técnicas necesarias si pueden acreditar que disponen del conocimiento y aptitudes suficientes para dar formación inicial en la ocupación y los procesos de que se trate, así como competencias para enseñar.

Dos ejemplos de Alemania y Austria

En Alemania, normalmente, se asume que un formador que ha conseguido el reconocimiento de su cualificación profesional mediante un certificado de la cámara de Comercio, Industria y Artesanía o superando un examen de maestría, en el caso de las ocupaciones artesanales, está cualificado profesionalmente.

Si no posee ese reconocimiento o acreditación, se entenderá igualmente que cuenta con la debida cualificación profesional, si puede demostrar que cuenta al menos con seis años de experiencia en el puesto.

En Austria, las cualificaciones profesionales requeridas incluyen aprendizaje y examen final de aprendizaje, examen de maestría y varios años de experiencia profesional en la ocupación sobre la que va a impartir formación.

c. Cualificación de enseñanza

Los instructores deben saber algo sobre la planificación y la dirección de la formación profesional y deben saber también tratar con gente joven. Un formador o instructor puede conseguir esta cualificación después de haber asistido a un seminario específico y superado un examen.

No obstante, no olvidemos que es el órgano competente el que tiene la última palabra a la hora de acreditar que una empresa es idónea para impartir formación dual, tanto desde el punto de vista operativo como técnico.

Dos ejemplos de Alemania y Austria

En Alemania se recomienda asistir a un curso especial durante varios días donde se enseñan las bases legales, profesionales y pedagógicas necesarias. Todos los aspectos relacionados con la cualificación del instructor se encuentran recogidos en el «Decreto-ley sobre las Aptitudes del Formador»- *Ausbildereignungsverordnung (AEVO)*.

«AEVO» recomienda que debería haber un formador en cada empresa que imparte formación, el cual funcionaría como persona de contacto de los aprendices y sería el encargado de su formación.

Según “AEVO”, Las cualificaciones de educación y formación profesional pedagógica implican la habilidad de planificar, implementar y controlar, de manera independiente, las áreas de actividad de la manera siguiente:

1. Fundamentos generales (por ejemplo, el marco normativo).
2. Programación (por ejemplo, la organización, coordinación con el centro de formación profesional).
3. Asistencia en la selección de aprendices (por ejemplo, criterios de selección).
4. Formación en la empresa (por ejemplo, consejos prácticos, evaluación educativa).
5. Estímulo en el proceso de aprendizaje (por ejemplo, diferentes técnicas de aprendizaje/ trabajo).

6. Formación del trabajo en equipo (por ejemplo, presentación, uso de los medios de comunicación).
7. Completar la formación (por ejemplo, preparación para el examen)

En Austria, el examen se llama «IVET trainer exam» y se describe como «BAG trainer examination» en la ley de formación profesional. Consiste en un curso de 40 horas y un breve examen oral. El curso es voluntario, aquellos que estén interesados en ser formadores pueden no realizar el curso y realizar el examen directamente. También existen otros exámenes que se reconocen como válidos para otorgar esta cualificación, como por ejemplo los exámenes de maestría de las respectivas ocupaciones. Para aprobar el *IVET trainer exam*, hay que saber y/o conocer:

- » Definir los objetivos de formación basándose en el perfil profesional de una ocupación reconocida.
- » Planificar, preparar y dirigir la formación de la empresa para los aprendices.
- » Controlar la formación y el progreso de los aprendices.
- » Comportarse con los aprendices.
- » Las diferentes leyes relacionadas con la formación profesional como, por ejemplo, la ley de formación profesional, la ley de seguridad industrial, etc.
- » El papel del sistema de formación profesional dual en el sistema de educación austriaco.



El instructor desempeña diferentes roles en una misma figura: instructor, superior, educador, compañero de trabajo y experto

4.3.

Requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación

Para impartir formación de ocupaciones definidas en un sistema de formación dual, los instructores deben probar que han recibido competencias pedagógicas, conocimiento, y habilidades en educación laboral y profesional. La idoneidad pedagógica en educación laboral y profesional incluye la competencia para planificar, dirigir y controlar la educación dual en diferentes campos de actuación:

a. Evaluar los requisitos de la formación profesional y el plan de formación

Los instructores de la empresa deben ser capaces de:

- » Mostrar y justificar las ventajas y beneficios de la empresa basados en la formación profesional dual.
- » Colaborar en la planificación y la toma de decisiones en materia de formación dual que afecten a la empresa, basándose en los acuerdos y convenios en los que esté involucrada la empresa (convenio colectivo, convenio con la empresa, etc).
- » Interpretar la estructura del sistema de educación profesional y sus interfaces.
- » Identificar aquellas ocupaciones que serían más idóneas para impartir como formación dual en la empresa y justificarlo.

- » Examinar la idoneidad de la empresa para impartir formación profesional dual en la ocupación seleccionada. Verificar si algún contenido de la formación dual debería impartirse en otro lugar o tiene que acogerse a alguno de los distintos modelos de formación colaborativa.
- » Considerar, como posibilidad adicional, acogerse a programas de educación pre-vocacionales, que cualifican a la gente joven que necesita una preparación especial para acceder a la formación profesional.
- » Coordinar las tareas de todo el personal de la empresa involucrado en la formación profesional dual teniendo en cuenta su función y cualificación.

b. Preparar la formación y participar en la selección de los aprendices

Los instructores de las empresas deben ser capaces de preparar el periodo de formación profesional considerando los aspectos legales:

- » Desarrollar el plan de formación de la empresa basándose en la normativa vigente relacionada con la ocupación

seleccionada. El plan debe orientarse a los procesos de trabajo y negocios habituales de la empresa.

- » Considerar la posibilidad de colaborar, y en qué medida, con el resto de los empleados durante el periodo de formación.
- » Analizar la necesidad de cooperar con entidades externas. En especial, coordinarse con el centro de formación profesional en lo que a contenido y organización se refiere.
- » Aplicar varios criterios y métodos en el proceso de selección de los potenciales aprendices.
- » Preparar el contrato entre empleador y aprendiz e iniciar el registro en el órgano competente correspondiente.
- » Considerar la posibilidad de que una parte de la formación se pueda desarrollar en el extranjero.

c. Dirigir la formación profesional

Los instructores de la empresa deben ser capaces de fomentar el aprendizaje en el proceso laboral, así como las competencias profesionales de los aprendices, en particular, las competencias técnicas, metodológicas y sociales:

- » Crear condiciones con las que se pueda promover el aprendizaje e iniciar una cultura de aprendizaje que motive; dar y recibir *feedback*.
- » Organizar, diseñar y evaluar el periodo de prueba.
- » Desarrollar y diseñar el aprendizaje y las tareas de trabajo en función del plan de formación interno de la empresa, de sus procesos operativos y de negocio.
- » Elegir y establecer los métodos y los medios de formación que mejor se ajusten a la situación y al grupo objetivo al que se dirigen.

- » Prestar apoyo individualizado a aquellos aprendices que muestren algún tipo de dificultad en el aprendizaje y considerar, si fuera necesario, la necesidad de alargar el periodo de formación.
- » Ofrecer la posibilidad de formación adicional. Comprobar si es factible la reducción del periodo de formación y la admisión anticipada al examen.
- » Promover el desarrollo social y personal del aprendiz. Solucionar conflictos y problemas a tiempo y colaborar para buscar soluciones.
- » Identificar y valorar la actuación formativa, analizando los índices de rendimiento y los resultados de los exámenes, poder así evaluar y extraer conclusiones sobre el proceso de formación en curso.
- » Promover competencias interculturales en el aprendiz.

d. Finalización de la formación profesional

Los instructores de la empresa deben ser capaces de impartir una formación profesional dual que conduzca a un resultado satisfactorio en el examen final e identificar perspectivas para un mayor desarrollo profesional del aprendiz:

- » Preparar al aprendiz para su examen final teniendo en cuenta la fecha del mismo y encaminar la formación profesional hacia un resultado satisfactorio en el examen.
- » Disponer la inscripción del alumno en el organismo competente y señalar las características relevantes del examen.
- » Participar en la elaboración de un certificado escrito en función del índice de rendimiento.
- » Informar a los aprendices de las posibles oportunidades de una promoción interna en la empresa y sobre otras titulaciones superiores relacionadas o complementarias con la recibida.

4.4.

Habilidades transversales requeridas a los instructores de las empresas



¿Cuáles son las características de un buen instructor?

Un buen instructor exige y motiva. Es abierto, honesto y se comunica con claridad. También se expresa claramente sobre las tareas que hay que realizar. Es accesible si alguien tiene un problema y hace críticas constructivas. Demuestra activamente su motivación y voluntad para tener éxito.

a. Hacer frente a las distintas exigencias y funciones

Estos son los diferentes cometidos que competen a cada instructor:

1. Instructor de capacidades profesionales y técnicas,
2. Superior, porque se le asignan tareas educativas y laborales y controla su implementación,
3. Educador, ya que está atento al cumplimiento de las normas de cooperación, puntualidad y formalidad, y debe reaccionar a los cambios de los jóvenes en el periodo de formación,
4. Compañero de trabajo, ya que se trabaja en equipo para alcanzar resultados,
5. Experto en su empresa, realizando su trabajo con normalidad.

Esto puede desembocar en un conflicto porque los diferentes roles pueden llegar a motivar exigencias que en parte son contradictorias.

Por ejemplo, si la carga de trabajo es alta, puede ser tentador tener ocupados a los aprendices durante más tiempo sólo con rutinas de trabajo y, con ello, aligerar esa carga de trabajo del instructor y sus compañeros. También puede no disponerse del tiempo suficiente para explicar en detalle las tareas a los aprendices, porque el instructor tiene además otro trabajo que hacer. En estos casos, la calidad de la formación de la que se es responsable se ve perjudicada por las circunstancias.

Por otra parte, hablar de forma coloquial puede ser aceptable, e incluso aconsejable, en determinados ámbitos de la jornada laboral cotidiana. Sin embargo, esto no sirve de apoyo al hacer una evaluación objetiva de algo que se ha conseguido o en el caso de apercibimiento a comportamientos del aprendiz.

No existen soluciones mágicas para todos los conflictos posibles. En cada situación se debe decidir qué comportamiento es el más adecuado para la empresa y para los aprendices, y encontrar la manera correcta que se corresponda con la personalidad de cada uno y que evite tensiones y un exceso de reclamaciones. Depende, entre otras cosas, de que uno se sienta comprendido y apoyado por la empresa, a través de los directivos, superiores y compañeros de trabajo.

b. Liderar a los jóvenes

Los jóvenes se encuentran buscando su lugar en la sociedad para convertirse en adultos. Deben adquirir las competencias profesionales en el ámbito de la formación profesional. Por lo tanto, los instructores deberían mostrarse abiertos a los intereses y problemas de los jóvenes. Mostrarles, por ejemplo, cómo enfrentarse a los sentimientos y los desafíos de una manera competente. Ofrecerles la libertad de tener iniciativas individuales y de realizar peticiones adecuadas. Por encima de todo, guardar la calma y ser paciente con los problemas (ver el apartado siguiente, correspondiente a la Motivación), y si se mantienen conversaciones, proceder como se describe en el capítulo *Feedback*.

| Situación/ Demandas | Posibilidades de (re)acción |
|--------------------------------------|--|
| Problemas en casa | Ofrecerse a escuchar, estar dispuesto a hablar |
| Problemas con las relaciones | Ofrecerse a escuchar, estar dispuesto a hablar |
| Drogas | Reconocer los límites de la propia competencia, consultar con el empresario |
| Deudas | Reconocer los límites de la propia competencia, consultar con el empresario |
| Apariencias | Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario |
| Comportamiento en sociedad | Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario |
| Comunicación | Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario |
| Enfermedades/ empeoramiento de salud | Consultar con el empresario |



¿Qué hacer si un aprendiz llega tarde a menudo?

La respuesta dependerá de cada caso. A veces es recomendable actuar con rapidez a través de medidas disciplinarias, aunque también con prudencia. Otras, un simple apercibimiento con firmeza bastará para que el aprendiz se dé cuenta de que todos debemos seguir las reglas en el ámbito laboral.



Los jóvenes se encuentran buscando su lugar en la sociedad para convertirse en adultos. Los instructores deberían mostrarse abiertos a sus intereses y problemas

c. Motivar

¿Qué puedo hacer si mis aprendices no sienten que están haciendo algo importante o aprendiendo algo y se limitan a hacer su trabajo sin ningún tipo de motivación?

Se debe tener en cuenta que el compromiso y la motivación de los aprendices decrece. Es habitual que alguien no vaya siempre al trabajo con alegría y entusiasmo, y que a veces, por el contrario, preferiría quedarse en casa o hacer algo completamente diferente.

Se convierte en un problema cuando esta reticencia se va haciendo mayor, pudiendo poner en peligro el buen término de la formación. Por ello, es importante que se perciban pronto los signos de la falta o pérdida de motivación. Estos signos pueden ser:

- » Expresiones o indicios de enfado o falta de atención como reacción a la asignación de tareas, verbalmente, y a menudo también por medio de muecas y gestos,
- » Negligencia o falta de fiabilidad en el desarrollo de los deberes asignados; la ejecución de las tareas es peor de lo que cabría esperar dado el nivel alcanzado por el aprendiz,
- » Retrasos frecuentes y pobres intentos de justificación,
- » Falta de buena disposición e iniciativa cuando se requiere su participación en ciertas tareas o si se debe llevar a cabo la evaluación del trabajo completado.

La pérdida de motivación y de la buena disposición a aprender pueden deberse a varias razones y, dependiendo del motivo concreto que las causen, se deben tratar de una forma u otra. Nunca hay que perder de vista que no podemos estar siempre pendiente del aprendiz, pero tampoco podemos esperar a que venga él y nos explique el porqué de su comportamiento.

Si se reconocen estos indicios, no se deben extraer conclusiones precipitadas y caer en la tentación de reaccionar desmesuradamen-

te. Se debe intentar aclarar la situación y las causas que motivan dicho comportamiento. Además, siempre es mejor dirigirse directamente al aprendiz tan pronto como se detecten problemas a no hacer nada y esperar a que cambie este comportamiento inadecuado por sí mismo.

Situaciones y causas

Las situaciones y causas de la pérdida de motivación pueden ser muy diferentes:

- » El aprendiz percibe las tareas que se le asignan como rutinarias y aburridas,
- » Exceso de demanda y falta de garantías,
- » Distracción por intereses y problemas particulares,
- » Falta de interés por la ocupación (cree que no ha acertado con la elección de la carrera),
- » Malestar con las condiciones de formación o las condiciones de empleo,
- » Falta de perspectivas profesionales y operativas.

Las repeticiones de tareas que conforman una rutina de trabajo pueden causar fácilmente aburrimiento y falta de atención. Los aprendices a menudo tienen dificultades para evaluar para qué actividades tiene sentido desarrollar una rutina necesaria y se precisa acumular experiencia. Por tanto, puede suceder fácilmente que los aprendices tengan la impresión de que algunas tareas no son parte de la formación en realidad y de que les estén malemployando como trabajadores baratos.

Por ello, es trabajo del instructor explicar que es importante hacer tareas repetidamente porque esa es posiblemente la única manera de ganar la suficiente seguridad y rapidez que es propia de un trabajador cualificado.

Hay que explicar dónde y en qué medida los aprendices pueden y deben mejorar. También hay que dejar claro que el trabajo no provoca



satisfacción siempre, sino que tiene que ver con el esfuerzo y que a veces es monótono y pesado (esto puede ser algo normal para usted y sus compañeros de trabajo con experiencia; sin embargo, no lo es para los jóvenes).

También es importante que los aprendices vean que no son los únicos que desempeñan tareas menos agradables. No obstante, al mismo tiempo, también se debe intentar evitar que a los aprendices no se les exija lo suficiente, y hay que asignarles tareas que puedan constituir un desafío para ellos y por las que se les pida el debido compromiso y responsabilidad.

Sin embargo, a veces parece simplemente que a los jóvenes les falta motivación. Los aprendices evitan algunas tareas, trabajan

despacio, parece que no estén concentrados y cometen errores con frecuencia. Una razón de este comportamiento puede ser que están sobrecargados intelectual, física y mentalmente por alguno de estos problemas:

- » No han entendido qué es exactamente lo que tienen que hacer.
- » No están familiarizados con las herramientas. Todavía no se han acostumbrado a usar una máquina determinada.
- » Tienen miedo de cometer errores (y, por tanto, al principio prefieren no hacer nada o hacer lo mínimo).

Si se tiene la impresión de que los aprendices trabajan con poco entusiasmo, se deben intentar aclarar las causas, pero poniendo atención en no hacer reproches basados en la primera impresión.

«Ya veo que no progresas: ¿Has entendido bien las tareas? ¿Tienes alguna pregunta más? ¿Qué has hecho ya? ¿Cuál va a ser tu próximo paso? ¿Qué paso piensas que va a ser difícil para ti?»

Se debe echar un vistazo al resultado del primer trabajo y dejar que él o ella lo explique y luego acordar conjuntamente el momento para analizar los siguientes resultados. Si de esta forma se descubre que los aprendices sienten la exigencia en sus tareas, se debe pensar en cómo se podría adaptar mejor el trabajo a estos aprendices, así como el conocimiento adquirido y su rendimiento.

¿Cómo tratar con esto? En primer lugar, hay que ser consciente del hecho de que una pérdida (temporal) de motivación es algo «completamente normal». Por ello, se necesita calma y paciencia.

Esto no quiere decir que se deba simplemente ignorar la negligencia y los errores. Por el contrario, hay que señalar las tareas que no hayan sido realizadas correctamente; expresar las críticas de manera constructiva y formular las peticiones de forma clara e inequívoca.

Si, de todas maneras, estas fases de falta de atención y desinterés continúan durante más tiempo (más de una semana o diez días), es hora de tener una conversación. Se trata de aclarar las causas de su comportamiento y su actitud hacia el trabajo. Es aconsejable dejar que pase un cierto tiempo para hablar con el aprendiz, y no hablar directamente cuando su comportamiento vuelve a ser negativo. Aprovecha alguna de las reuniones que tengáis preestablecidas en vuestra agenda.

Las reglas que aparecen con más detalle en el capítulo referido al *Feedback* son válidas a la hora de mantener esta conversación:

- » Pensar de antemano en los objetivos de esta conversación.
- » Dedicar tiempo a la conversación y crear una atmósfera basada en la confianza.

- » Describir la percepción que se tenga del comportamiento del aprendiz y preguntar por las razones del mismo.
- » Expresar las reivindicaciones o necesidades que se tengan.
- » Cerrar un acuerdo mutuo con el aprendiz.

Si hay indicios de que el aprendiz carece de un interés básico por la ocupación y de que se ha elegido mal la carrera profesional, la situación se vuelve problemática. En estos casos, se debería acudir al personal de departamento responsable o al empresario. Hay que encontrar una solución junto con el aprendiz afectado y tener en cuenta un posible cambio de trabajo y/o de empresa.

Las competencias del instructor también se encuentran limitadas si la razón de la falta de motivación es la insatisfacción con las condiciones operativas básicas del aprendiz en el puesto en la empresa, como por ejemplo sobre las horas de trabajo, la remuneración, el ambiente laboral o la relación con sus compañeros y superiores. Aunque el trabajo del instructor es reconocer estos problemas, apenas puede hacer nada por resolverlos, salvo advertir a los directivos si los aprendices se quejan de estos temas y si esto afecta negativamente a su motivación.

También se puede presentar una situación problemática si los jóvenes dudan sobre sus perspectivas profesionales a causa de la empresa y/o a causa de que las sucursales no ofrezcan posibilidades de un mayor desarrollo profesional (carrera profesional, ingresos y formación avanzada). Especialmente las pequeñas empresas y aquellas relacionadas con ramas de la industria menos atractivas son las que más conscientes son de esta situación.

El problema es que la empresa puede perder a jóvenes eficientes y productivos, lo que significa que se ha producido una mala inversión en educación que acabará afectando en las habilidades futuras de la empresa.

Solo los directivos pueden indicar perspectivas profesionales y operativas concretas. Pero el instructor, como experto en formación, tiene, no obstante, una función ejemplarizante. Si se muestra entusiasmo y compromiso con los temas, el aprendiz se contagiará de dicha actitud. Hay que demostrarle con el ejemplo que vale la pena trabajar en su empresa y en esa ocupación.

Consecuencias de la falta de motivación

Los resultados de la falta de motivación pueden ser radicales:

- » La falta de fiabilidad y la escasa motivación pueden provocar conflictos con otros aprendices, compañeros de trabajo, superiores e incluso con clientes.
- » La disminución del rendimiento causa malas evaluaciones y notas en el centro de formación. El riesgo de suspender el examen es muy elevado.
- » Finalmente, puede derivar en el abandono de la formación profesional.

Impulso de la motivación

Existen diferentes posibilidades y maneras de incrementar la motivación de los jóvenes desde el principio de la formación y no solo cuando el interés y el rendimiento decrecen.

a) Organización de la formación

Al organizar el periodo de formación y elaborar tareas de formación y laborales, se debe prestar atención a lo siguiente:

- » Desde el principio de la formación, los aprendices deben estar autorizados no solo a observar los procesos de trabajo, sino a hacer alguna tarea por ellos mismos.
- » Se prefiere trabajar con productos y pedidos «reales» a trabajar con ejemplos de formación. De esta forma, los aprendices pueden ver que su trabajo es importante y se valora.
- » Hay que explicar claramente el sentido y el objetivo de las tareas: la importancia que tiene el trabajo para la empresa, los compañeros y los clientes. Al mismo tiempo, el instructor debe explicar

repetidamente cómo ciertas tareas contribuyen al proceso de formación de los aprendices: ¿Qué habilidades y conocimientos se han adquirido ya? ¿En qué áreas debería lograrse una mayor seguridad y una mejor rutina a través de la experiencia práctica? ¿Y en qué casos deberían asignarse nuevas habilidades?

- » Hay que introducir cambios en la situación laboral de cada día. Variar el grado de dificultad, así como el alcance y la complejidad de las tareas. Alternar entre repeticiones para acumular las habilidades en las que se ha impartido formación, y problemas nuevos. Usar diferentes métodos de formación: Presentación, conversación pedagógica, método de los cuatro pasos y orden de aprendizaje.
- » Mediante la variación del nivel de exigencia y el alcance de las tareas, el instructor ofrece a los aprendices (con un nivel de rendimiento menor) una y otra vez la posibilidad de experimentar una (pequeña) sensación de logro. El éxito es necesario para seguir adelante ¡Los fracasos (repetidos) frustran y desmotivan!
- » Hay que retar a los aprendices con nuevas tareas exigentes sin explicar mucho ¡Desafíe su creatividad e iniciativa propia! Proporcione al aprendiz suficiente libertad como para desarrollar su iniciativa de aprendizaje autónomo. Por otro lado, debería ofrecer siempre su apoyo en caso de que el aprendiz no sepa cómo proceder.
- » Controle el rendimiento de los aprendices con regularidad. Compruebe los resultados provisionales de trabajo y tareas de formación. Explique y ofrezca consejo en caso de que sea necesario.

b) Comunicación

Para motivar a los aprendices no solo es importante lo que se les diga y las tareas que se les asignen, sino también cómo se les dicen las cosas:

- » Es necesario, por supuesto, señalar los errores, ¡pero sin que sea un ataque personal! Aun si está enfadado porque él o ella ha cometido «otra vez» el mismo error (aunque ya se lo haya explicado «mil veces»): ¡Sea objetivo (y paciente)!
- » Un elogio contribuye más a la motivación que una reprimenda (o un castigo). Por tanto, un «pequeño» elogio también es importante si usted puede identificar cierto progreso en el aprendizaje, aunque sea bajo. Por supuesto, no se debería exagerar el elogio, porque entonces parecería inverosímil (y es visto como un medio para conseguir algo). ¡Pero más vale pasarse que quedarse corto!
- » A menudo, la baja motivación se produce por el miedo a hacer algo mal. Intente reforzar la confianza en uno mismo de su aprendiz. Anime a su aprendiz: Los errores están para aprender de ellos: «¡Hazlo! Te ayudaré». Muéstrole a los aprendices que son importantes para la empresa y para incrementar su competitividad: «¡Te necesitamos!» Observe los puntos fuertes de los aprendices: ¿Cuáles son sus habilidades especiales y talentos? ¿Qué distingue su personalidad? Hay que aprovechar y fomentar estos puntos fuertes.

c) Opinión y colaboración

Piense en su función como modelo ejemplar: es importante que usted y sus compañeros de trabajo se comuniquen con respeto unos con otros, que se escuchen cuando hablan y se tomen mutuamente en serio. Incorpore a los aprendices, deles la oportunidad de colaborar:

- » Incorpore a los aprendices como miembros plenos en el equipo. Asígneles competencias y responsabilidades para ciertas tareas (más pequeñas). Así, los aprendices se sienten útiles en la empresa y capaces de hacer algo. Analice los resultados de estas tareas que han llevado a cabo de manera independiente: ¿Qué ha ido bien y qué no ha ido tan bien?

- » Promueva y pida críticas constructivas de los aprendices en relación a la formación: ¿Cuándo sienten que no se les pide lo suficiente y cuándo que se les exige demasiado? ¿Qué no han entendido? ¿Qué métodos de formación han sido bien aceptados y cuáles no? ¿Dónde desearían tener más apoyo? ¿Dónde más libertad? ¿Cuáles son las tareas/trabajos en los que están interesados? Hay que intentar recopilar entre todos las propuestas y comprobar, también entre todos, la viabilidad de las alternativas sugeridas.

Muchos de estos consejos pueden verse banales y normales. Por eso, no siempre nos acordamos de ellos ni los tenemos en cuenta. Debería entonces acostumbrarse a pensar con regularidad sobre su comportamiento hacia los aprendices durante los últimos días:

- » ¿Me he preocupado de mi responsabilidad hacia los aprendices?
- » ¿Les he exigido, sin excederme?
- » ¿He hablado con suficiente frecuencia con ellos? ¿Les he dado la oportunidad de hablar y me he tomado en serio sus explicaciones?
- » ¿Cómo han sido mis elogios y mis críticas?
- » ¿Les he dejado claro por qué deberían hacer ciertas cosas y qué aprenderían con ellas?
- » ¿He admitido preguntas y críticas y les he animado a que pregunten?
- » ¿Están integrados los aprendices en el equipo? ¿Los compañeros de trabajo aprecian sus cometidos?

Es importante que compruebe estas preguntas y que también recuerde ejemplos concretos: ¿Qué dije exactamente cuando les prometí algo? ¿Cómo reaccionaron?



Lista de control para fomentar la motivación:

Organización y métodos de formación

- Permitir que hagan algo por ellos mismos
- Trabajar con productos reales
- Explicar el sentido y el objetivo de las tareas
- Ofrecer el cambio
- Proveer un sentimiento de logro
- Estimular y exigir
- Controlar el rendimiento

Comunicación

- Promover las críticas constructivas
- Hacer elogios cuando haya resultados satisfactorios
- Reforzar la confianza en uno mismo

Opinar/ colaboración

- Ser uno más en el equipo
- Promover las críticas constructivas

d. Trasladar la competencia profesional

El instructor tiene el reto de encontrar tareas y trabajos para los aprendices fuera de su ámbito de trabajo y en actividades que resulten de procesos de trabajo:

- » Estos encargos han de ser suficientemente desafiantes sin ser demasiado exigentes.
- » Tienen que encajar en el plan de formación interno de la empresa.
- » Deberían ser parte del trabajo diario y dar resultados útiles para la empresa.
- » No se trata únicamente de que los aprendices adquieran nuevas habilidades y conocimientos para ser perfectos. Las tareas que se les encargan deberían transmitir competencia profesional.

Competencia profesional

Obtener la competencia profesional es un objetivo importante de la formación profesional. Esto significa que los jóvenes trabajadores cualificados son capaces de dominar el trabajo y las tareas que se les han confiado de manera independiente y responsable. Deberían «seguir», ser capaces y estar preparados para dirigir el proceso completo de una orden: empezando por la preparación sobre la realización hasta el control y la evaluación del resultado.

Instrucciones sobre cómo derivar tareas al aprendiz de las propias del instructor durante la jornada laboral

1. Échele un vistazo a su trabajo: ¿Cómo es una jornada laboral «normal» o «típica»? ¿Qué tareas se dan todos los días? ¿Cuáles se dan de vez en cuando?
2. Elabore documentos escritos donde se expliquen sus funciones laborales: ¿Hay una descripción del trabajo o del lugar de trabajo? ¿Documenta su trabajo con evidencias? ¿Hay manuales disponibles que describan las funciones laborales importantes o el manejo de dispositivos, máquinas o herramientas de trabajo? ¿Hay un manual sobre la gestión de la calidad para su área de trabajo?
3. Échele un vistazo al plan de formación interno de la empresa: ¿Qué conocimiento, habilidades y competencias deberían adquirir los aprendices durante el periodo de formación? ¿Qué habilidades deberían dominar ya al llegar a tu departamento?
4. Lleve a cabo una comparación entre sus funciones laborales y el plan de formación interno de la empresa: ¿Dónde pueden practicar los aprendices algo que ya han aprendido? ¿Dónde está la correspondencia entre su trabajo y el contenido y habilidades que los aprendices deberían aprender de usted? ¿Es su trabajo demasiado exigente para los aprendices?
5. Como resultado de esta comparación, ahora tiene una lista de temas con los que el aprendiz deberá tratar durante los próximos días y semanas:
 - a. Algunos de estos temas estarán presentes en el día a día de su trabajo. En este caso, será relativamente fácil encontrar el tiempo adecuado para transferir las tareas adecuadas a los aprendices.



¿Qué es lo más importante al tratar con aprendices?

Los instructores a menudo les exigen lo mismo que a los trabajadores profesionales. Asumen demasiado y exigen demasiado. La educación es un proceso en cuyo desarrollo una persona se vuelve cada vez más competente – los instructores deben darse cuenta de esto. Muchas tareas se deben explicar dos o incluso tres veces.

dices: al principio, serán partes fáciles de las tareas, después serán órdenes más extensas y, finalmente, órdenes de trabajo completas.

- b. Otros contenidos de formación se darán en su área de trabajo de forma esporádica.
- c. Quizás puede haber asuntos propios del plan de formación que, sin embargo, no sean propios de su trabajo (al menos durante el tiempo que el aprendiz esté trabajando bajo su responsabilidad): Si

es necesario, clarifique con el empleador de formación en qué medida debería usted capacitar sobre estos contenidos por medio de los ejercicios adecuados, más allá del trabajo que efectúa.

Para familiarizar al aprendiz con nuevos asuntos; se presentan los siguientes tres métodos:

- » método de los cuatro pasos,
- » conversación pedagógica y
- » orden de aprendizaje.

e) El método de los cuatro pasos: preparar, demostrar, imitar y practicar

Un procedimiento muy extendido en la práctica de formación es el método de los cuatro pasos, que da a los aprendices la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, a la vez que nuevas habilidades.

Paso 1: Preparar

En primer lugar, usted mismo debería prepararse: infórmese de la experiencia previa de los aprendices, cuáles son las habilidades que ya tienen y qué deberían aprender aparte de lo que ya saben.

Divida la tarea en pasos simples y piense en las explicaciones necesarias para cada uno de los pasos de trabajo. Primero deberá ensayar todo sin que los aprendices estén presentes.

También el lugar de trabajo destinado a los aprendices y ellos mismos deben estar preparados: disponga todas las herramientas, los materiales y las ayudas visuales requeridas con una estructura clara. Enfréntese a los aprendices de manera abierta y amistosa. Explique el próximo tema y el propósito de esa unidad de aprendizaje. Intente estimular su interés en el aprendizaje y que le presten atención. Si no lo sabe seguro, pregúnteles sobre su experiencia previa. Finalmente, asegúrese de que los aprendices pueden observar todo claramente.

Paso 2: Demostrar

Primero, realice toda la operación en el tiempo y de la manera que lo haría un experto cualificado, para que los aprendices vean lo que deberían dominar en el futuro.

Después de esto, vuelva a realizar la demostración una vez más, pero en esta ocasión – de acuerdo con la preparación – despacio y dividiendo el proceso en pasos. Además, explique en cada caso lo que hace mientras lo hace y por qué. Anime a los aprendices a hacer preguntas si no entienden algo. Y recalque las

veces que haga falta qué proceso particular debe seguirse por razones de seguridad laboral.

El repetir la operación una vez más – con rapidez o despacio y con explicaciones – depende de la experiencia previa de los aprendices y también de si tienen la confianza suficiente como para intentarlo por ellos mismos.

Paso 3: Imitar

En el siguiente paso, el aprendiz lleva a cabo la actividad de la que se ha hecho la demostración previamente bajo supervisión pero sin comentarios por su parte. Intervenga solo si es absolutamente necesario, por ejemplo, cuando el aprendiz no sepa cómo proceder o si el éxito de la operación no está asegurado o si se pone en peligro la seguridad del lugar de trabajo o del propio aprendiz. Incluso en este caso, dé únicamente instrucciones – ¡no críticas ni reprimendas! Por el contrario, la confirmación y el reconocimiento del trabajo bien hecho son motivadores.

A continuación, los aprendices siguen su ejemplo y explican cada uno de sus pasos de trabajo: qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Si los comentarios son insuficientes o si lo han olvidado por completo, entonces pregunte «¿qué acabas de hacer, y por qué lo has hecho así?» Intervenga una vez más sólo en caso de que cometa errores descomunales. Al terminar señale, sin embargo, lo que debería haberse hecho de una forma diferente o mejor.

Y, finalmente, el aprendiz debería repetir el proceso completo en su presencia por tercera vez y esta vez deprisa y sin comentarios. Pero no espere que ahora todo vaya perfecto y lo suficientemente rápido.

Paso 4: Practicar

Retírese cada vez más y deje a los aprendices practicar de forma independiente. Así, los



aprendices ganarán en seguridad, rutina y velocidad a la hora de trabajar. Esté disponible para preguntas y motive el proceso de trabajo, mientras aumenta el nivel de dificultad del trabajo o la velocidad. Podría resultar útil el alternarlo con otras tareas. Así, se reforzaría el efecto de aprendizaje y se evitaría el aburrimiento.

Además, es importante que compruebe una y otra vez la realización del trabajo, y que la corrija si es necesario. Evite que se cometan errores. En cualquier caso, sin embargo, ¡debe tener paciencia! ¡Haga críticas constructivas! Comentarios como «¡Esto ya lo he explicado

un millón de veces! ¿Por qué lo sigues haciendo mal?» son completamente inapropiados en esta situación y no le ayudan ni a usted ni a los aprendices.

Para concluir esta unidad de práctica y aprendizaje debería analizar el resultado junto con los aprendices: ¿Habéis aprendido todo lo que deberíais aprender? ¿Qué debería haber explicado y enfatizado más al principio? ¿Qué dominan ya los aprendices? ¿Dónde les hace falta perfeccionar o ser más rápidos? Ofrezca primero la oportunidad a los aprendices de hablar y evaluar su rendimiento por ellos mismos y, más tarde, pronúnciese en relación a ello.

f) La “conversación pedagógica”

La conversación pedagógica: compruebe y desarrolle conocimiento

La conversación pedagógica es adecuada para introducir un nuevo tema. Además, se averigua la experiencia previa de los aprendices. Al mismo tiempo, ellos se sienten motivados para plantear nuevas preguntas y mostrar su interés por el tema.

Estos tres pasos son típicos de este método:
(1) El instructor comienza con una pregunta u otro impulso.
(2) Los aprendices responden.
(3) Usted confirma, elogia, corrige o añade.

Entonces se empieza de nuevo con otra pregunta.

La conversación pedagógica se asemeja a una conversación «natural». La interacción entre pregunta y respuesta es común a las dos formas de comunicación. Sin embargo, en la conversación pedagógica, las preguntas las hace una persona, concretamente usted, como instructor. El punto clave es: en una conversación natural normalmente no se hacen preguntas de las que ya se conoce la respuesta – pero este es exactamente el criterio de la conversación pedagógica, ¡y también el desafío!

Sólo se llegará a una conversación natural si usted anima también a los aprendices a preguntar o a hacer «preguntas tontas». Y recuerde: una conversación pedagógica no es un examen. No es relevante lo que los aprendices no saben aún. Hay que darle prioridad a la intención de despertar su curiosidad y guiarles a nuevas reflexiones.

El inicio de la conversación se realiza mediante un estímulo por parte del instructor. Normalmente se trata de una pregunta, una petición o una afirmación (que puede causar duda o contradicción). Esta afirmación va acompañada habitualmente de un gesto o

una expresión adecuada. A veces es tan simple como mostrar un objeto o presentar algo – sin hacer ningún comentario.

Estos estímulos pueden ser más o menos abiertos, lo que provocará más o menos reacciones de los aprendices. Dependerá del momento del aprendizaje en que nos encontremos.

Reglas para las conversaciones pedagógicas

- » No abandone. Se requiere tener los objetivos claros, una buena preparación y alta concentración para que esto no ocurra.
- » Utilice este método solo si los aprendices ya saben tanto como para ser capaces de contribuir. Tener cierta experiencia o formación es esencial para que los aprendices sean capaces de trabajar así.
- » Mientras prepara la conversación pedagógica, piense en el tiempo que va a ser capaz de invertir en preguntas. Pedir tutorías requiere demasiado tiempo.
- » Recuerde que el proceso de la conversación pedagógica no se puede planificar al 100 %. Sea capaz de adaptarse y esté preparado para improvisar. No dude en terminar la conversación antes de lo planeado si ve que esperaba demasiado de los aprendices y que planeó demasiadas cosas para hacer. En este caso, comuníqueles que va a continuar más tarde con la formación y pida a los aprendices que preparen el material adecuado.

Preguntas en la conversación pedagógica

- » Haga preguntas abiertas. Se trata de preguntas que tienen varias respuestas correctas posibles. Anímelos a hacer suposiciones y especulaciones ¡Una respuesta errónea o no del todo correcta es mejor que no tener respuestas!
- » Evite preguntas cerradas. Con ellas, solo hay una respuesta correcta. No se puede evitar por completo las preguntas cerradas. Sin embargo, propagan el carácter de



examen. Además, los aprendices piden conocimientos simples y asequibles, sin establecer conexiones entre estos.

- » Plantee preguntas en la dirección del objetivo de aprendizaje. Las preguntas o respuestas divergentes de los aprendices pueden retomarse si enriquecen la conversación. Sin embargo, estos rodeos tienen que darse de manera consciente, y se les debe remarcar este carácter a los aprendices. Al final, tendrá que volver al «hilo conductor».
- » No haga varias preguntas a la vez. Además, hacer la misma pregunta repetidas veces, aunque formulada de manera diferente, contribuye a confundir a los aprendices más que aclarar las cosas. Espere, dé un poco de tiempo al aprendiz para pensar – al menos durante tres segundos; los descansos largos también pueden funcionar.

- » Haga preguntas que se puedan contestar. Las preguntas han de servir para activar a los aprendices y no para volverles locos. Los aprendices deberían ser capaces de responder las preguntas que les hagan.
- » Escuche con atención y profundice. A veces recibirá respuestas que pueden parecerle correctas – pero solo porque sabe cuál es la respuesta correcta e interpreta las afirmaciones del aprendiz de forma «favorable». Así, por ejemplo, se comunican los resultados de las consideraciones y, además, se evitan «pensamientos intermedios». Pregunte «¿cómo has llegado a esa conclusión?» o «¿Me puedes dar un ejemplo práctico?» o «¿Puedes ser más preciso?». De este modo se aumenta la transparencia y se reevalúa a los aprendices.

Preguntas de los aprendices

- » Escuche bien y deje terminar al que pregunta – aunque haya entendido la pregunta antes de tiempo. Hacer preguntas y estar interesado en hechos ya es un paso importante en el proceso de aprendizaje.
- » Cuando las preguntas no estén muy claras, profundice o repita la pregunta antes de responder («Si he entendido bien, entonces... se ve más claro a lo mejor con un ejemplo»).
- » No responda a cada pregunta inmediatamente; devuélvala («¿Qué quieres decir?») o pásela a otros aprendices.
- » Si la pregunta se va mucho del tema, apúntela y vuelva más tarde a ella (¡no la olvide!).
- » Si no sabe contestar a las preguntas, admítalo. Anote la pregunta y diga que la contestará más tarde. Es humano y plausible que alguien no sepa todo y que, además, lo admita. O transforme la pregunta en un trabajo para los aprendices: «¡Intentad buscar una respuesta por vosotros mismos para la próxima vez!». Dé instrucciones para encontrar la información adecuada y las fuentes de información a la vez.

g) La orden de aprendizaje: promover la independencia y la creatividad

El objetivo de la formación profesional es que los empleados adquieran una competencia profesional. Se trata prioritariamente de permitir que los aprendices actúen de forma adecuada, independiente y responsable en su marco laboral.

Un orden de aprendizaje es un medio adecuado para promover esta independencia y una acción cargada de responsabilidad. Se caracteriza por tratarse de un plan relativamente complicado orientado a una orden de trabajo o un pedido de cliente: comenzando con la obtención de la información necesaria y la planificación de la acción hasta el control y la evaluación de los resultados de trabajo. También se le llama «acción completa».

Lo óptimo sería trasladar al aprendiz una orden de trabajo real o un pedido de un cliente como orden de aprendizaje. De este modo, los aprendices trabajan bajo las condiciones de una rutina de trabajo cotidiana real, y contribuyen a los resultados de la empresa, sintiendo que su trabajo es «valioso», lo que fomenta su motivación y el efecto del aprendizaje. En una situación ideal se consideraría al instructor como experto responsable de ese trabajo realizado. La formación aligeraría su carga de trabajo y no le causaría esfuerzos adicionales.



El modelo de la acción completa

Los pasos de los que se compone la acción completa son los siguientes:

1. Informar: los aprendices se familiarizan con contexto de las tareas, se informan de lo que tienen que hacer.
2. Planificar: los aprendices planifican el desarrollo de la tarea, el material que van a necesitar y el tiempo de ejecución del trabajo.
3. Decidir: la planificación completa se analiza con el experto en formación y se toma una decisión sobre el procedimiento final.
4. Poner en práctica: los aprendices llevan a cabo una serie de tareas de acuerdo con el plan. La tarea del experto en formación es observar el método de trabajo de los aprendices, ayudarles y prestar atención al cumplimiento de las normas de seguridad.
5. Controlar: los aprendices son los que controlan en primer lugar los resultados del trabajo, si es necesario, mediante una hoja de control.
6. Evaluar: finalmente, el resultado y también el enfoque del trabajo se analizan con el experto en formación.

¿Qué se necesita para esto?

Para que pueda confiarse al aprendiz un encargo con un grado semejante de independencia, deben darse una serie de condiciones. Los aprendices deben contar con experiencia previa y las habilidades básicas necesarias. Y el instructor debe estar seguro de que el trabajo se realizará en el plazo estimado, y con la calidad habitual que la empresa ofrece a sus clientes.

El encargo debe encajar en el plan operativo de formación y tiene que ofrecer la posibilidad de que los aprendices desarrollen competencias: los nuevos conocimientos, competencias y habilidades que los aprendices adquieren en el ámbito del proceso del encargo debe ser parte de un segmento de formación.

Y, finalmente, el instructor tiene que procesar la orden de trabajo o del cliente que se pueda utilizar como orden de aprendizaje para los aprendices.

¿Cómo debe procederse?

1. El encargo de aprendizaje debe formularse por escrito. Para ello, el instructor puede inspirarse en un pedido «normal».
2. Mencione la información con la que los aprendices deben hacerse (por ejemplo, instrucciones de uso, bibliografía especializada, libros de referencia, manuales de gestión de la calidad, etc).
3. Además, debería proporcionar otros materiales que puedan utilizarse en el proceso como, por ejemplo, planos de las instalaciones, hojas de control.
4. Asegúrese de que el aprendiz tiene acceso a las herramientas, máquinas, materias primas y productos básicos necesarios.
5. Entregue la orden y la información adicional. Explique, además, el proceso de la misma.

6. Acompañe el proceso del encargo de aprendizaje (de acuerdo con el curso de la acción completa):

- a. En las dos primeras fases, mientras los aprendices descubren el objetivo del encargo y la planificación del procedimiento, trabajan de manera independiente. Sin embargo, usted debe estar disponible por si los aprendices no saben continuar sin su consejo. En este caso es mejor indicar donde se puede encontrar la información que necesitan que resolver directamente el problema.
- b. Si los aprendices han diseñado el plan de trabajo, lo debaten y deciden con usted la próxima acción. Sea reservado en cuanto a correcciones y mejoras del plan. Señale, en cambio, dónde hay que ser más claro o dónde hay defectos y pida – si es inevitable – que rehagan el plan usando información.
- c. La responsabilidad de la realización del plan de trabajo ha de recaer, en la medida de lo posible, en el aprendiz. También es tarea de los aprendices el controlar la finalización del resultado de trabajo y valorar la calidad de la implementación.
- d. Finalmente, los aprendices evalúan el curso y el resultado del encargo: ¿qué experiencias se han adquirido? ¿Qué problemas aparecieron por dificultades inesperadas? ¿Dónde sintieron que había demasiada carga de trabajo? ¿Dónde les hubiera gustado tener más apoyo? ¿Hasta qué punto corresponde el resultado final con los estándares de la empresa?

h) Gestionar los conflictos

En el día a día de la formación profesional dual en la empresa, normalmente hay que lidiar con tareas que no se dominan del todo:

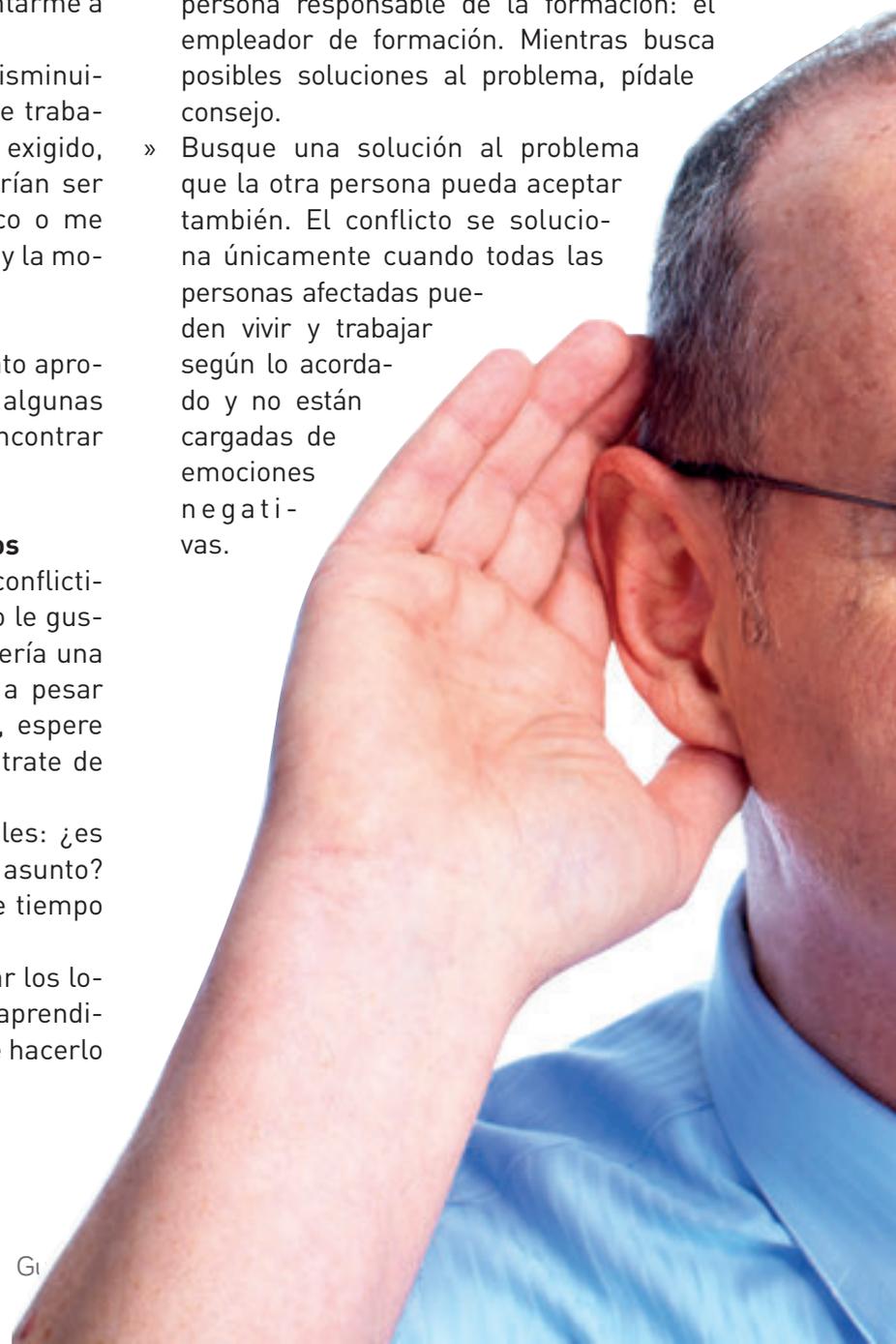
- » El aprendiz no lleva a cabo la tarea de forma satisfactoria, a pesar de haberla hecho varias veces y haber recibido ayuda. ¿Qué puedo hacer como instructor?
- » El aprendiz encuentra razones más o menos convincentes para derivar trabajos pesados a otros aprendices o compañeros de trabajo. ¿Cómo puedo gestionar esta situación?
- » La postura y comportamiento del aprendiz hace que sus compañeros de trabajo o superiores hagan comentarios críticos. ¿Hasta qué punto tengo que enfrentarme a la situación o prestarle atención?
- » Los logros de los aprendices han disminuido últimamente. Los resultados de trabajo todavía se corresponden con lo exigido, pero está convencido de que podrían ser más productivos. ¿Espero un poco o me ocupo de fomentar el compromiso y la motivación?

Puede ser difícil encontrar el momento apropiado para abordar estos asuntos. Y algunas personas tienen problemas para encontrar las palabras adecuadas.

Consejos para gestionar los conflictos

- » Prepárese para una conversación conflictiva: ¿qué es exactamente lo que no le gusta? ¿Qué quiere cambiar? ¿Cuál sería una solución aceptable? Sea abierto, a pesar de estas consideraciones previas, espere a oír lo que tengan que decirle y trate de adoptar soluciones creativas.
- » Cree condiciones básicas favorables: ¿es el lugar adecuado para abordar el asunto? ¿Está usted relajado? ¿Dispone de tiempo suficiente?
- » Su trabajo también es el de evaluar los logros y el comportamiento de los aprendices de forma crítica. Pero no olvide hacerlo con respeto. Sea objetivo.

- » Describa concretamente los comportamientos que no le han gustado basándose en hechos verídicos. Evite las generalizaciones y las suposiciones imprecisas.
- » Formule sus peticiones de forma clara. No olvide dar razones comprensibles para sus expectativas.
- » Indague sobre la percepción de los aprendices: ¿qué deseos y esperanzas, qué preocupaciones y problemas se esconden detrás del comportamiento del aprendiz?
- » Si está muy afectado por el conflicto y teme no solo el no ser objetivo, sino contribuir al empeoramiento del mismo, pida apoyo a una tercera persona, principalmente a la persona responsable de la formación: el empleador de formación. Mientras busca posibles soluciones al problema, pídale consejo.
- » Busque una solución al problema que la otra persona pueda aceptar también. El conflicto se soluciona únicamente cuando todas las personas afectadas pueden vivir y trabajar según lo acordado y no están cargadas de emociones negativas.



i) Feedback

Hablar regularmente contribuye a que haya seguridad y confianza y evita conflictos

Se ha señalado varias veces que es importante que usted, como instructor de formación, y los aprendices se comuniquen de forma «apropiada». ¡Eso significa que deben hacerlo unos con otros y de forma regular!

Habrán veces que el momento para mantener estas charlas surgirá en el ambiente de trabajo del día a día:

- » Los aprendices informan sobre el estado de su trabajo, preguntan o piden información adicional o ayuda.
 - » Usted proporciona la evaluación del trabajo de los aprendices, es decir, hasta qué punto se cumplieron sus expectativas o en qué medida hay que complementar lo que usted solicitó.

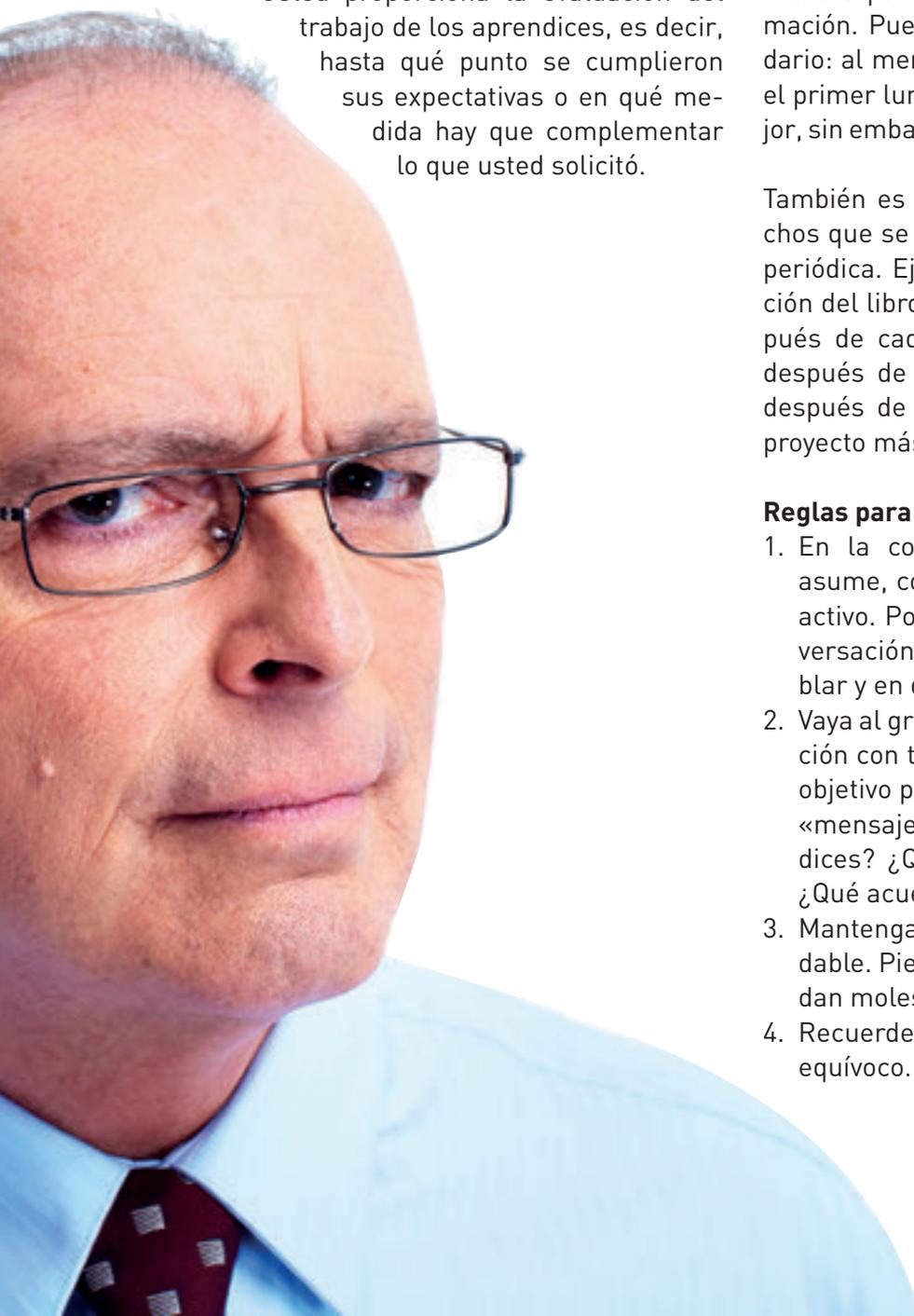
Pero surgirán también ocasiones inesperadas, por ejemplo, un comportamiento llamativo de los aprendices (puesta en práctica negligente de las tareas, falta de fiabilidad, comportamiento descortés con compañeros de trabajo o clientes). En estos casos es importante que estas situaciones se aborden con rapidez para así evitar conflictos o situaciones incómodas desde el punto de vista emocional.

Es aconsejable que advierta a los aprendices, justo al principio de la actividad de formación en la empresa, que va a hablar con ellos de manera periódica sobre el estado de su formación. Puede además establecer un calendario: al menos una vez al mes (por ejemplo, el primer lunes de cada mes), aunque es mejor, sin embargo, que se hagan más a menudo.

También es útil relacionar las citas con hechos que se sabe se van a repetir de manera periódica. Ejemplos de ello son la presentación del libro de registro o la evaluación después de cada ciclo formativo (por ejemplo, después de trabajar en un departamento o después de la finalización de un encargo o proyecto más complicados).

Reglas para dar el feedback

1. En la conversación de *feedback*, usted asume, como experto en formación, el rol activo. Por lo tanto, debe preparar la conversación: anote de qué puntos quiere hablar y en qué orden.
2. Vaya al grano, no sobrecargue la conversación con trivialidades. Ha de tener claro el objetivo principal de la conversación: ¿qué «mensaje» quiere transmitir a los aprendices? ¿Qué quiere averiguar de él/ella? ¿Qué acuerdos quiere alcanzar?
3. Mantenga una atmósfera personal y agradable. Piense en un lugar donde no le puedan molestar o distraer.
4. Recuerde que el *feedback* es claro e inequívoco. Afirmaciones comunes como



«siempre te quejas antes de hacer tareas difíciles» no son útiles para el aprendiz. Evite generalidades como «parece que tú siempre (otra vez)...», «cada vez que haces...», «tú nunca...». Mencione, por ejemplo, incidentes y observaciones concretas, entonces la afirmación será más fácil de entender desde el punto de vista del aprendiz: «Me ha llamado la atención que derivaras el cliente a tu compañero cuando te ha solicitado información adicional».

5. Dígale qué comportamiento espera de él en el futuro. Pero también sea realista. Evite exigencias excesivas. («¡Espero que no cometas más errores a partir de ahora!»). Marque ciertas prioridades y concéntrese en los puntos principales.
6. Evite evaluaciones morales del comportamiento. No ponga en evidencia o humille a los aprendices.
7. Destaque siempre puntos de vista positivos. Aunque los elogios exagerados parecen inverosímiles, sea consciente de una cosa: ¡es mejor elogiar demasiado que no hacerlo nunca!
8. Deje claro que usted también está preparado para recibir *feedback*. Por ello, pida explícitamente al aprendiz que le dé su opinión cuando le toque el turno de palabra.

Reglas para recibir *feedback*

Es importante que los aprendices se acostumbren a ciertas reglas, al igual que los instructores cuando reciben *feedback* de los propios aprendices o de otras persona como sus superiores o los compañeros de trabajo. Familiarice a sus aprendices con las siguientes normas:

1. Escuchar con atención y dejar que la persona que da el *feedback* termine de hablar (¡no interrumpir!).
2. Si no se ha entendido algo, preguntar, pedir una explicación o ejemplos.
3. Si no se está seguro de que algo se ha entendido correctamente, repetir con las propias palabras y asegurarse: «¿He en-

tendido bien?».

4. No poner excusas y evitar justificarse dando explicaciones espontáneas del comportamiento.
5. ¡Aceptar elogios! No relativizar los logros personales con observaciones propias.
6. Si por el contrario, se considera que algún comentario es demasiado crítico, o se tiene la impresión de que sólo se presentan aspectos negativos, decirlo.
7. Considerar, en silencio, lo que se puede y se quiere aceptar de lo que se ha oído.
8. Informar, al final del *feedback*, hasta qué punto ha ayudado o ha sido útil o nuevo para uno mismo lo que se ha comentado.

Lista de preguntas para la auto-reflexión

Al igual que el aprendiz, el instructor tendrá que llevar a cabo un ejercicio de auto-evaluación una vez finalizada la conversación:

- » ¿Estaba preparado?
- » ¿Qué situaciones inesperadas han surgido? ¿Con qué no había contado?
- » ¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido según lo previsto?
- » ¿Por qué ha ido la conversación de una manera y no de otra? ¿Cuál ha sido mi contribución?
- » ¿Qué podía haber hecho de otra forma?
- » ¿Cómo me he sentido durante la conversación?
- » ¿Qué he aprendido? ¿Qué me he perdido?
- » ¿Qué tengo que hacer la próxima vez de la misma manera? ¿Qué tengo que cambiar?



¿Cómo me convierto en un buen instructor?

Adquiera en primer lugar las habilidades necesarias. Asistir a una formación específica puede ser un buen punto de partida. Pero después ¡hay que ganar experiencia! Si las cosas no van muy bien, hay que pararse a reflexionar por qué. ¿Soy yo el que está haciendo las cosas mal? En cualquier caso, hay que encontrar una solución a los conflictos que vayan surgiendo. Pero no se preocupe ni adelante acontecimientos. ¡Lo hará muy bien!

El instructor perfecto

No hay ningún instructor completamente perfecto. Cada uno de nosotros tenemos puntos fuertes y débiles. Pero si reunimos las cualidades que un instructor perfecto debería tener, serían probablemente las siguientes:

1. Comunicativo
2. Competente en su tarea
3. Capaz de transmitir su conocimiento de manera clara y comprensible
4. Capaz de hacer críticas
5. Sabe mantener con sus aprendices una relación respetuosa y justa
6. Diligente
7. Que tenga empatía
8. Agradable y equilibrado
9. Cooperativo
10. Motivador
11. Independiente
12. Que sea un modelo ejemplar
13. Que sepa gestionar los problemas
14. Que esté dispuesto para el aprendizaje
15. Que se esfuerce por el aprendizaje



Sea un ejemplo sin pretenderlo.
Dé responsabilidades a los
aprendices, nada les motiva más

4.5.

Formación para el instructor de la empresa

Dos ejemplos de seminarios de formación de formadores en Alemania y Austria:

En Alemania existe una normativa legal que regula esta materia. Se trata del Reglamento sobre las aptitudes del formador (AEVO). El contenido de los seminarios de formación y los exámenes están detallados en un plan marco adjuntado al AEVO.

Un seminario de formación de proveedores diferentes prepara a los alumnos para aprobar el examen de aptitudes de formación en la cámara de comercio e industria. En los seminarios se imparten normalmente de 50 a 90 clases, en función de las cualificaciones del alumnado.

Las habilidades requeridas y las competencias evaluadas en el examen están divididas en cuatro áreas de actividad que siguen la estructura de la formación profesional.

Los requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación son los siguientes:

1. Evaluar los requisitos de la formación profesional y la planificación de la formación (15 clases, 16,67 %)*
2. Preparar la formación y participar en la selección de los aprendices (20 clases, 22,22 %)*
3. Llevar a cabo la formación profesional (45 clases, 50 %)*

4. Finalizar la formación profesional (10 clases, 11,11 %)*

*= distribución del contenido recomendada

El examen comprende un examen escrito y otro práctico. El examen práctico consiste en la presentación de una situación típica durante la formación profesional dual y una conversación sobre el tema.

Las actividades del instructor de aprendices requieren, en Austria, una educación básica obligatoria regulada por la Ley de Formación Profesional (BAG).

Durante los últimos años, las llamadas «academias de instructores», creadas por cámaras de comercio, han apoyado la calidad de la educación continua de los instructores, lo que ha contribuido a aumentar la calidad de la educación de los aprendices. La formación para instructores contiene:

- » Determinación de los objetivos de la formación profesional basados en el perfil profesional.
- » Planificación del periodo de formación en la empresa.
- » Preparación, realización y control de la formación.

- » Patrones de comportamiento de los instructores hacia los aprendices.
- » Cuestiones relacionadas con la Ley de Formación Profesional, la ley de empleo juvenil e infantil, la protección del empleado y la posición del sistema de formación profesional dual dentro del sistema de educación austriaco.

En Austria, el seminario de formación (llamado curso a la iniciación de la educación y la formación profesional) tiene una duración de 40 horas y está compuesto en un 60% de contenido legal y en un 40% por

contenido pedagógico. El seminario finaliza con una reunión sobre el tema.

El éxito de una empresa basada en la formación de aprendices depende principalmente de las competencias profesionales técnicas y pedagógicas del instructor. Por eso, deben demostrar que las tienen, y lo hacen aprobando el examen correspondiente. La participación en el seminario es voluntaria.

Los instructores también pueden examinarse aunque no participen en el curso.



¿Hay algún consejo para los instructores recién salidos de los cursos?

Sea un ejemplo sin querer serlo. Dé responsabilidades a los aprendices – nada les motiva más. Enfrente abiertamente los conflictos y aborde lo que le molesta de forma apropiada. Sea justo, aunque a veces sea difícil. Y lo más importante de todo: no se desvíe de su rol como instructor. Usted es el responsable de la cualificación de los aprendices y no debería ser ni su amigo ni su colega.

4.6.

Recomendaciones para una transferencia adecuada de la formación dirigida al instructor de la empresa

1. Determinar estándares mínimos con respecto a la idoneidad personal, técnica y pedagógica del personal de formación.
2. Los seminarios que preparen a los instructores de la empresa para futuras tareas deberían contener, al menos, los siguientes aspectos:
 - » Conocimiento de las bases legales y jurídicas en las que se asienta el sistema de formación profesional dual.
 - » Formación sobre competencias pedagógicas, conocimiento y habilidades en educación profesional y laboral, que incluyan situaciones típicas, ejemplos y juegos de rol de las empresas del día a día, por ejemplo, cómo motivar a los jóvenes y cuándo dar *feedback*.
 - » Formación sobre cómo planificar el periodo completo de formación y desarrollar el plan de formación de la empresa basándose en documentos existentes en el país como, por ejemplo, reglamentos generales sobre formación profesional o perfiles ocupacionales.
 - » Formación sobre cómo manejar instrumentos como libros de registro o listas de control.
 - » Indicaciones acerca de cómo evaluar el rendimiento de los aprendices.
 - » Formación sobre cómo transmitir la competencia profesional. Sin duda, el objetivo más importante para la formación en el lugar de trabajo.
3. Incluso en países con un buen funcionamiento del sistema de formación profesional dual, no existe un procedimiento formal para seleccionar a instructores de la empresa. La selección es de carácter informal. Hay que pensar en cómo pueden motivar las empresas a sus empleados para ejercer la tarea de instructor. He aquí algunos argumentos:
 - » Preguntar a empleados interesados en relaciones interpersonales, personas que podrían ser adecuadas para convertirse en mentores.
 - » La dirección y guía de los aprendices está considerada a menudo como un

proceso enriquecedor que complementa la parte técnica del trabajo.

- » El reconocimiento de los aprendices hacia el instructor puede ser una fuente importante de motivación que aumente la propia satisfacción de la labor realizada.
- » Los instructores de la empresa están involucrados personalmente en su ta-

rea de impartir formación y solucionar problemas estructurales durante el periodo de formación aportando para ello un compromiso personal destacable.

4. Desarrollar una plataforma nacional dirigida a instructores de empresas en relación con todas las cuestiones de la formación profesional (por ejemplo, www.foraus.de).



Piense cómo las empresas pueden motivar a los empleados para que ejerzan como formadores

4.7.

Desafíos para las empresas en España y Portugal

Es importante una cualificación estandarizada para el tutor de la empresa, pero sería difícil que las empresas españolas aceptaran el examen AEVO en este momento, a menos que esto implique tener un estatus profesional o económico diferente en la empresa.

Las empresas reconocen que el trabajo con los aprendices evolucionará, pero ahora están teniendo contacto con muchos jóvenes con un nivel bajo de profesionalidad, muy cercano a los hábitos escolares y que tienen muchas dificultades a la hora de integrarse en la cultura de la empresa.

En las empresas españolas, el Tutor de la Empresa Dual se identifica, de manera inequívoca, con la persona encargada de los Recursos

Humanos en la empresa o en una posición similar, pero estas personas, a su vez, delegan en instructores de formación dual que trabajan con los aprendices directamente y que requerirán de una formación que ofrezca un método pedagógico para enseñar al aprendiz, así como el desarrollo de competencias transversales para el aprendizaje dentro del sistema dual.

En este sentido, el Tutor de la Empresa Dual española adopta un rol de enlace entre el centro de formación y la empresa, y entre la empresa y el instructor, y entre la empresa y el gobierno. No es un rol común en el sistema dual alemán o austriaco; por ello, el sistema dual español o portugués tendrá que tener en cuenta estas particularidades de los tutores.



dualvet

Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas

www.dualvet.eu

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Socios del programa:



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG

afw | akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO



mentor**tec**



La Cambra
Cambra de Comerç
de Terrassa

Camàra
Zaragoza