

Autoformación del tutor

1.1. Formación y Empresa. Significado y alcance en la sociedad del Conocimiento

- a. La nueva organización del trabajo requiere modelos de Aprendizaje basados en la realidad productiva
- b. Competencia profesional y cambio de actitud
- c. Virtualidad de la Formación Centro Docente - Empresa
- d. Parámetros de la Formación: Características del Alumno. Funciones del Tutor

1.2. Planificación de Aprendizajes: Acogida del Alumno y Actividades

- a. El mundo de la Empresa
- b. La acogida del Alumno en la Empresa
- c. El Plan de Actividades: Metodología de trabajo en grupo

1.3. Contenidos del Trabajo y Desarrollo de las Prácticas de Aprendizaje en el lugar de trabajo

- a. Principios de Aprendizaje: Resistencia y trabas a la Formación
- b. Análisis del trabajo y formulación de Objetivos de aprendizaje.
- c. Guión personalizado para facilitar el desarrollo de las Prácticas.
- d. Metodología de Aprendizaje en el Lugar de Trabajo: Aprender a Trabajar y Aprender a Aprender.

1.4. Desarrollo de Habilidades Didácticas: Seguimiento y Evaluación de la Formación

- a. El proceso de Comunicación y la virtualidad del Feed Back con el Alumno.
- b. Motivación del Alumno y fórmula del rendimiento.
- c. El Seguimiento y la Evaluación de las Prácticas

Bibliografía

Casos Prácticos

Anexos

1.1. Formación y Empresa. Significado y alcance en la sociedad del Conocimiento

- a. La nueva organización del trabajo requiere modelos de Aprendizaje basados en la realidad productiva
- b. Competencia profesional y cambio de actitud
- c. Virtualidad de la Formación Centro Docente - Empresa
- d. Parámetros de la Formación: Características del Alumno. Funciones del Tutor

"Debemos estar preparados para estar disponibles"
(Paulo Freire)

a. La nueva organización del trabajo requiere modelos de Aprendizaje basados en la realidad productiva

Del modelo de "Organización Estructural", la gran aportación de la revolución industrial, a la nueva situación creada a partir del desarrollo de las Tecnologías de la Información y la "Organización comprometida del trabajo".

Tras la revolución industrial (a partir de un descubrimiento tan simple como es la máquina de vapor) estamos empezando a vivir otra gran revolución: la de las tecnologías de la información. Esta nueva revolución supone un cambio radical en los "sistemas de comunicación" y, por tanto, en la base de la organización del trabajo.

La nueva situación trae como consecuencia:

- La metodología de trabajo, concebida en términos de "fases de trabajo".
- La planificación del trabajo, planteada como lo que cada Persona tiene que hacer en cada momento y circunstancia.
- La coordinación como soporte de las dos anteriores, queda superada ya que las tecnologías de la información están sustituyendo los "aspectos tangibles de las relaciones".
- Finalmente, para disponer de la información necesaria y del conocimiento necesario para cumplir una misión, no va a ser necesario pedírselo a otros. Bastará con saber utilizar las "tecnologías de la información" para acceder a las fuentes de la información y /o de los conocimientos.

Culturas organizacionales que trae consigo la nueva organización del trabajo:

- Trabajar por Proyectos, por Resultados.
- Aplanar e invertir la pirámide ocupacional
- Apoyar y provocar la innovación y generación de ideas.
- Actuar en lo local, en el territorio, con visión global.
- Trabajar en redes autoorganizadas que pasen de "dentro" hacia el exterior. Del cliente interno al cliente externo.

El Consejo Europeo para el Empleo (Lisboa 2000), establece cuatro pilares para facilitar la mejora del empleo, la formación y al fin el desarrollo y la productividad. Los pilares que enumeramos a continuación, abundan en el significado de la Formación en contacto con la realidad productiva y la empresa. Estos son:

- Mejora de la empleabilidad.
- Desarrollo del espíritu emprendedor.
- Adaptabilidad de empresas y trabajadores a los cambios permanentes del entorno.
- Consolidar las políticas de igualdad de oportunidades.

b. Competencia Profesional y Cambio de actitud

En el contexto anterior, **la Formación en la Empresa** no deja de ser una realidad, ya sea a nivel inicial, perfeccionamiento, formación continua, adaptación permanente de trabajadores y la **formación en prácticas**, también llamada Formación Dual en Alemania, o Formación en Alternancia Empresa – Centro en otros países comunitarios.

La formación en la Empresa, la formación permanente es el mejor medio para conseguir el desarrollo personal, profesional y social de los individuos; permite la mejora continua de la calidad de vida, tanto individual como colectiva.

A través de la Formación desarrollamos la propia Competencia tanto profesional como empresarial. La Formación nos permite desarrollar la aptitud e idoneidad, la autoridad entendida en términos de **conocimiento**.

Llevado el término a la Empresa y a la Formación, parece de fácil deducción afirmar que aquél que es competente puede ser competitivo ya que es capaz, apto para moverse por el entorno, encontrar espacio, ver la oportunidad y, al fin, vincular preparación y oportunidad para crecer e incluso obtener éxito en una situación, tarea o **negocio**.

En la actual dinámica del mercado, será necesario pasar de habilidades y competencias de respuesta a los estímulos que van apareciendo en el mercado laboral a competencias y habilidades conceptuales que anticipen las respuestas, que perciban los movimientos de avance, que fluyan en armonía con la dinámica de la vida.

Concepto de Competencia Profesional:

- Competencia no es correr más que el otro, destrozarse el sistema ecológico.
- Competencia es correr la propia carrera, conocer el entorno, hacer calidad y colocar la calidad, es convivir con lo ecológico.

La Competencia Profesional es:

- Aprender a pensar y conocer, descubriendo: **SABER**
- Aprender a hacer, trabajando: **PODER**
- Aprender a ser y estar, relacionándonos: **QUERER**

Así planteado, la competencia es un continuo reto, es formación y actualización continua, ello requiere un cambio de actitud, pasar de culturas pasivas a culturas activas y participativas de aprendizaje.

c. Virtualidad de la formación Centro Docente Empresa

El marco de la Alternancia:

Formación en la Institución Educativa – Formación en el Centro de Trabajo.

- La Formación en Centros de Trabajo, es una metodología de formación participativa y desarrollada directamente en el puesto de trabajo de las Empresas, complementándose con una formación teórico-práctica en Centros o Instituciones de Formación.
- Combina los elementos conceptuales de la teoría con una práctica real en la empresa.
- Es un método de formación eficaz que ayuda a aumentar la competitividad y robustecer las buenas prácticas y calidad en las empresas.
- En el sistema participan: Formadores o Tutores del Centro de Formación y los Tutores de la Empresa, en los distintos sectores de la economía
- El factor clave es la complementariedad entre los aprendizajes facilitados por el Profesor del Centro Educativo y el Tutor de Empresa.
- Después de cada módulo teórico superado en el Centro de Formación, el Tutor de Empresa facilita el desarrollo de las prácticas, relativas al consiguiente módulo, en el lugar de trabajo.

La colaboración entre el Centro Educativo y la Empresa, se formaliza a través de un convenio:

El Convenio será firmado por el director del centro educativo y el representante legal de la empresa. El contenido del convenio contempla puntos clave que facilitaran la bondad del sistema. Puntos tales como:

- Relación de alumnos que realizarán las prácticas
- Ciclo formativo o nivel educativo
- Numero de horas y periodo de realización de las practicas pactado.
- Responsables del centro educativo y de la empresa
- Compromisos y responsabilidades que cada parte debe asumir.

d. Parámetros de la Formación

Los agentes que intervienen en la formación: Empresario, Tutor de Aprendizaje en el Centro de Formación, Tutor de Empresa, deben actuar en interdependencia.

Las competencias a desarrollar deberán estar previamente definidas en los objetivos de aprendizaje y el plan de actividades, en virtud de un mercado internacionalizado que exige visión de futuro, innovación y hábitos de trabajo en equipo.

El alumno o sujeto - agente del aprendizaje: accede al proceso de formación voluntariamente o no, por necesidad o interés, con unas características personales, culturales y sociales.

¿ Qué aporta?

Su forma individual de ser, estar y actuar en el mundo:

- Cultura, educación, formación.
- Experiencia personal, laboral, vivencial.
- Capacidad intelectual y aptitudinal.
- Actitudes e intereses.
- Necesidades y expectativas.
- Su particular modo de relacionarse con los demás
- Su historia individual.

Condicionantes del Alumno y Motivación

Queremos referirnos con este término a cualidades, condiciones, rasgos que el alumno ha incorporado a su comportamiento habitual como consecuencia de experiencias adquiridas, de su formación y cultura en general.

Para identificar mejor algunos casos que se nos pueden presentar en nuestra actividad docente y, a modo de ejercicio, vamos a dar respuesta pedagógica a una serie de situaciones y posibles limitaciones que bien podríamos encontrar entre los participantes de un curso, en los jóvenes y aprendices.

El ejercicio tiene el propósito de invitar a la reflexión y decidir qué tipo de método, técnica o medio pedagógico podríamos aplicar para facilitar al alumno que logre los objetivos de aprendizaje.

Ejercicio:

Características y / o condicionantes de los alumnos adultos que nos podemos encontrar en la práctica docente (adaptación de " Teoría y práctica de la formación de adultos ", Deusto S.A..

Caso 1

Llegan condicionados a la formación porque:

- a. Creen que quizá tendrán que abandonar los estudios que acaban de comenzar pues les puede surgir un trabajo que necesitan.
- b. Temen hacer el ridículo delante de profesores, tutores, jefes y compañeros.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 2

Tienen dificultades para el aprendizaje porque:

- a. Les cuesta interpretar bien los textos, e ignoran el vocabulario técnico. Les cuesta tomar apuntes, no les gusta.
- b. No suelen saber sacar partido de las informaciones que se les dan. Les cuesta recordar.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 3

Los primeros interesados en que las prácticas funcionen bien son los propios alumnos. Buscan unas enseñanzas que les sean realmente útiles. Además, como el estudio les cuesta sacrificio (económico, de tiempo), sólo perseveran si creen que les servirá para encontrar trabajo.

Autoformación del tutor

Por ello, vienen con deseos de aprender, no porque les atraiga el estudio en sí mismo sino porque lo consideran necesario para:

- a. Comenzar a trabajar, Ganar un salario y status social.
- b. No verse superados por otros compañeros de trabajo.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 4

Tienen un concepto equivocado de la formación:

- a. Confunden formación con saber cosas.
- b. Creen que la formación es un bagaje adquirido de una vez para siempre.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 5

Llegan con espíritu de promoción individual: Les preocupa casi exclusivamente su promoción individual. No conocen la palabra cooperación, piensan que ésta no existe en la realidad.

- a. Prescinden casi siempre de los demás: compañeros, empresa, etc.
- b. Suelen ser muy individualistas: no saben y no desean trabajar en equipo.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 6

Tienen conocimientos inexactos o parciales del mundo del trabajo.

El adulto ya tiene su propia idea de las cosas; a veces equivocada. Han pasado 12 o 15 años en el Centro Docente, saben muchas cosas, pero la mayoría no ha tenido nunca la posibilidad de ponerlas en práctica.

- a. Resulta difícil conseguir que asimilen el conocimiento correcto sobre los procesos de trabajo.

Respuesta Pedagógica: -----

Caso 7

No disponen de mucho tiempo para estudiar en casa

- a. Ya supone un gran es esfuerzo encontrar tiempo para asistir al curso de formación.

Respuesta Pedagógica: -----

Motivación del Alumno

Tener oportunidad de hacer prácticas en las empresas es importante por las siguientes razones:

- Es Parte integrante de la formación inicial que ha recibido en el Centro Docente.
- Significa entrar en contacto con el mundo del trabajo.
- Incorporarse al mundo del trabajo, es decir, encontrar el primer empleo. Algunos jóvenes han podido quedarse en la empresa en la que hacían prácticas, o han encontrado trabajo gracias a esta experiencia.

Conocer bien al alumno permitirá al tutor motivarlo a partir de sus intereses, habilidades, conocimientos específicos, etc. Los recursos motivacionales de Formador y Tutor pueden ser entre otros:

- Potenciar el trabajo colectivo, en grupo. La cooperación y participación de todos y cada uno de los alumnos a través de las practicas y el trabajo en equipo.
- Informarle sobre el entorno de trabajo en el que se formará.
- Presentarle a compañeros.
- Explicarle que ha de hacer cuando el propio Tutor no esté, a quién se tiene que dirigir.
- Asegurarse de que comprende bien lo que tiene que hacer.
- Darle la posibilidad de hacer pruebas, ensayos, preguntas.
- Advertirle sobre las situaciones de riesgo y las medidas de seguridad en el trabajo.
- Dar información clara, objetiva, con un vocabulario que todos y cada uno puedan comprender.
- Fomentar la confianza del alumno, la solidaridad y evolución conjunta e individual a través de la autocrítica, la reflexión y el análisis.
- Concienciarle de que su " limitación " no es un problema personal ni único, dando ocasión a que todos y cada uno de los miembros se expresen, actúen, propongan y ejerciten.
- Evitar protagonismos y prejuicios, provocando intercambios de papeles, la creatividad en libertad, la generación de ideas, análisis y selección de las mejores ideas.
- Que exista comunicación efectiva tutor - aprendiz; con el grupo de aprendices y trabajadores, utilizando técnicas para interactuar y provocar retroalimentación (feed - back).
- Informar sobre el logro de objetivos parciales.
- Dar resúmenes claros, esquemas, síntesis y, paralelamente, provocar ocasiones para que el alumno se pregunte y pregunte durante el desarrollo de la sesión formativa

La situación en que se produce la formación o proceso que se va a desarrollar en un espacio físico: **Centro de Formación** (aula, taller, laboratorio) y **Empresa** (Departamento, Sección, Lugar de Trabajo, etc.) y en un contexto determinado.

¿Qué aporta?

- Los recursos humanos, materiales, técnicos y los procedimientos que hacen posible el desarrollo de la formación: Finalidades y objetivos para obtener resultados.
- Recursos tecnológicos. Medios didácticos: impresos, audiovisuales.
- Información. Un grupo o grupos de personas que se unen en ese espacio común, incluido el formador, el Tutor, los compañeros de Aula o de Puesto de Trabajo.
- Una sistemática de trabajo: horarios, tiempos, métodos, técnicas.

El Formador de Centro (Tutor de Aprendizaje), el Tutor de Empresa: agente, mediador, facilitador coordinador al fin del proceso de aprendizaje.

¿ Qué aportan?

- Su saber hacer, estar y hacer - hacer en el aula/ en el lugar de trabajo u ocupación objeto de la especialidad que el alumno está cursando.
- Conocimientos del contexto sociolaboral.
- Competencias técnico - pedagógicas.
- Experiencia, formación, cultura.
- Inteligencia, personalidad, aptitudes.
- Actitud hacia la formación considerada como aprender a descubrir y a pensar.
- Motivación y expectativas.

Competencia del Formador y del Tutor de Empresa.

El Formador y el Tutor ponen en práctica sus competencias profesionales cuando desarrollan las siguientes funciones con los alumnos:

- Motivación hacia los aprendizajes
- Información sobre las condiciones de aprendizaje, el mundo laboral, la empresa.
- Orientación hacia el logro de los objetivos de aprendizaje
- Individualización y personalización del aprendizaje. "Cada persona tiene su ritmo".
- Socialización y Escucha activa para facilitar el aprendizaje de actitudes y relaciones.
- Organización, Seguimiento y Control de los logros del alumno.

Recordar

Las funciones del Tutor de Empresa son las siguientes:

- **Acoger al joven e informarle sobre la empresa:** Instalaciones, normas de comportamiento y seguridad, tareas que va a realizar.
- **Informarle y enseñarle a realizar las tareas del puesto de trabajo:** Las operaciones, instrumentos y métodos.
- **Facilitar la ejecución de las tareas y evaluarlas:** Acompañar al joven y orientarle, reconocer los aciertos y corregir los errores.
- **Asegurar la adaptación del joven:** Recordarle las "reglas del juego", aconsejarle.
- **Asegurar la vinculación con el Centro de Formación:** Participar en la definición del plan de actividades, en el seguimiento y evaluación de los logros obtenidos por el alumno.

1.2. Planificación del Aprendizaje en la Empresa: Acogida del Alumno y Plan de Actividades.

1.2.1. El mundo de la empresa

¿Cómo es el contexto en el que se desarrollan los aprendizajes: Teoría y Práctica?
¿Hay algún cambio de enfoque en lo que se refiere a la organización del trabajo que debamos tener en cuenta en nuestros cursos? Analicemos este ejemplo:

Vieja escuela	Nuevas tendencias
----------------------	--------------------------

Que piensan los empresarios de los trabajadores

Los trabajadores no quieren otra cosa que el salario. Eluden responsabilidades y deben ser controlados.	Los trabajadores buscan trabajos con desafío y buscan responsabilidad y autonomía.
--	--

Como se define el trabajo

Las tareas deben ser fragmentadas, y no requieren cualificación. El trabajador se circunscribe.	El trabajo es algo que requiere una múltiple preparación y debe ser ejecutado en equipo, si es posible. Se combina pensar y realizar a una tarea muy concreta.
--	---

Organización y estilo de la dirección

Las ordenes del director se producen militarmente de arriba a abajo.	La estructura es relativamente plana, sin muchos niveles. El trabajador hace sugerencias.
--	--

Formación y seguridad en el empleo

El trabajador es visto como parte reemplazable. No se le da formación inicial ni posterior para nuevos cometidos. El despido es algo habitual y rutinario cuando el negocio no va bien.	El trabajador es considerado recurso valioso y es constante mente formado para nuevas tareas. Se evita el despido en lo posible, aunque se pase por época de crisis.
---	---

Como determinar los salarios

El sueldo se fija en función del trabajo y no de la persona, y se determina por evaluación y sistemas de clasificación de tareas.	El salario se vincula a la formación y destrezas. Para estimular la eficacia se utilizan incentivos profesionales, sociales y programas de participación en los beneficios.
---	---

Relaciones laborales

Empresarios y trabajadores tienen intereses que se consideran incompatibles. Los comités sindicales y las negociaciones salariales son fuente de conflictos.	Se enfatizan los intereses mutuos. El empresario informa sobre la marcha del negocio. El trabajador comparte responsabilidad para conseguir los objetivos.
--	--

Fuente: Business Week, Richard E. Walton, Harvard University.

El Mundo de la Empresa así como las nuevas culturas organizacionales no es conocido por el Alumno, por ello es importante informarle sobre las tendencias del mercado, el funcionamiento de la empresa, su misión, principios, valores y procedimientos.

La información permite que el alumno:

- Se identifique con la empresa y con las personas que trabajan en ella.
- Conozca las nuevas culturas de Aprendizaje y de trabajo en un mundo internacionalizado y en continuo cambio.

Las nuevas culturas de Aprendizaje:

- Aprender a planificar, realizar y controlar el propio trabajo y quehacer profesional de forma autónoma, frente a la división del trabajo para así poder comprender y asimilar el proceso completo de producción o servicio.
- Aprender a trabajar en grupos, de forma cooperativa y proceder valorando el medio y el entorno que nos rodea.
- Aprender a trabajar por Proyectos, para despertar las ganas de aprender a través de la integración de la persona en los resultados.
- Aprender a ser autores de la configuración de las propias necesidades.
- Aprender por provocación didáctica, para demostrar que un proceso de aprendizaje es necesario para producir algo o prestar un servicio de calidad.
- Aprender que el directivo, el formador, el tutor es una ayuda en el proceso productivo

1.2.2. La acogida del Alumno en la Empresa

El primer encuentro con el Alumno es vital: de éste primer contacto dependerá su desarrollo productivo y su buena relación con el entorno en que realizará las prácticas

La primera "entrevista" con el Alumno permitirá al Tutor:

- Comprobar que es lo que sabe respecto a la especialidad
- Confirmar la información que tiene respecto al plan de actividades y las prácticas que realizara.
- Poder informar al alumno sobre la misión de la empresa, las normas y procedimientos (puntualidad, normas de seguridad e higiene, vestuario, etc.)

La primera "entrevista" con el Tutor permitirá al Alumno:

- Conocer los objetivos de aprendizaje, la dinámica de realización de tareas y operaciones y los logros a alcanzar a la finalización del periodo de prácticas.
- En definitiva, lo que se espera de él.

Planificación de la primera entrevista.: Preparar la entrevista.

- Historial del alumno: Conocimientos y Aptitudes.
- Definir los objetivos de aprendizaje y diseñar el plan de actividades.
- Establecer los puntos clave de las distintas actividades a realizar
- Diseñar el seguimiento y los controles sobre el progreso en el logro de los objetivos.

1.2.3. El Plan de actividades: Metodología de trabajo en grupo.

Para construir aprendizajes, es necesario que el **Profesor y el Tutor** imaginen, visualicen y elaboren el **Plan de Formación** organizado en etapas secuenciales, de lógica aplicación, con espacio para la iniciativa, el pensar y el crear.

En consecuencia el formador tiene que pensar, analizar el contenido de cada una de las etapas de aprendizaje y, responderse a las siguientes preguntas:

¿Para qué he sido convocado a la acción?

Para responder a unas necesidades de formación (adquisición o dominio de competencias, actualización o perfeccionamiento, reconversión laboral,...) y cubrir las carencias de competencias que tiene un colectivo dado y/o la diferencia entre los conocimientos, habilidades y actitudes que posee y los que exige el mercado.

¿Qué necesito conocer, analizar y estimar para estar acorde con la realidad?

El contexto sociolaboral y cultural donde se realiza la acción. El nivel de competencias que exige el trabajo o profesión objeto del curso. El nivel de cualificación o punto de partida del alumno a formar para poder perfilar los resultados que se quieren lograr con la formación.

¿Cómo voy a actuar en cualquiera de las etapas del aprendizaje?

A la hora de programar, estructurar y sistematizar estrategias, contenidos teóricos, actividades y prácticas. Al diseñar, seleccionar y aplicar métodos, técnicas y medios de aprendizaje.

¿Con qué recursos voy a facilitar el aprender a aprender?

Materiales impresos, técnicos, didácticos, audiovisuales. Instrumentales y soportes informáticos; herramientas para realizar actividades prácticas. Humanos (profesor, alumno/empresa/ organización).

¿Durante cuánto tiempo?

Duración global, organización temporal y cronológica (tiempos por unidades de aprendizaje y Módulos formativos que constituyen el Programa).

¿Cómo se establece un plan de Practicas?

- El tutor de Aprendizaje y el Tutor de Prácticas del Centro diseñan un plan de actividades que comprende todo lo que el alumno tiene que experimentar.
- El Tutor de Aprendizaje se pone en contacto con el Tutor de Empresa y acuerdan el plan de actividades en función de las posibilidades de la empresa
- El plan de actividades de un alumno puede desarrollarse en una o mas empresas, en función de la complejidad del plan y de las características de cada empresa
- Dentro de cada empresa, estas actividades pueden llevarse a cabo en una o más secciones o departamentos.
- El Tutor de empresa asume la responsabilidad sobre las prácticas ante el Centro Docente.
- La Empresa respeta las condiciones de horario y calendario pactadas.

Metodología de Trabajo en Grupo y los Agentes de la Formación (Tutor de Aprendizaje - Tutor de Empresa)

Para conseguir un buen resultado al elaborar el Plan de Actividades entre los actores de la formación hemos de considerar dos aspectos:

Función de Producción

Aquí se engloban todos los esfuerzos realizados para conseguir los objetivos de la Formación:

- Aportar ideas sobre el Plan de Actividades.
- Proponer sugerencias.
- Analizar el trabajo.
- Definir acciones concretas y sintetizar las ideas aportadas.
- Presentar alternativas. Valorarlas y Decidir soluciones.

Este nivel es en el que más fácilmente colaboran todos los agentes, puesto que está directamente relacionado con el resultado que esperamos conseguir y con el Programa Formativo.

Función de Facilitación

Ejemplos de conductas que podrían enmarcarse dentro de esta función son:

- Mantener el ritmo de trabajo.
- Controlar el tiempo invertido.
- Recordar los logros conseguidos.
- Recoger y fijar ideas y acuerdos.
- Señalar coincidencias y considerar los distintos puntos de vista.
- Suavizar tensiones.
- Estimular la participación.
- Mantener la cohesión del grupo y conseguir entusiasmo.

Este tipo de conducta es más compleja que la anterior. Pero es necesaria para no dispersar, anular o contrarrestar esfuerzos que impidan el trabajo de producción, por ello es tan importante como la anterior. Sin un método de trabajo se pierde tiempo y energía.

La función de facilitación, como puede verse, incide plenamente en el nivel de los sentimientos, a fin de conseguir unas correctas relaciones entre los componentes del grupo y por tanto que produzca el Plan de Actividades y se sientan bien todos sus miembros.

En síntesis, para elaborar el Plan de Actividades es conveniente seguir una metodología de trabajo que facilite el trabajo a dos niveles:

- **Nivel de Tarea:** Aquí podemos considerar todos los contenidos y competencias que se requieren para desarrollar eficazmente el trabajo como son: hacer el trabajo, opinar, aportar ideas, escuchar, resumir, etc. Todas estas distintas actuaciones son las que nos permiten obtener el resultado final esperado, o sea, clarificar el tema, resolver el problema o conseguir acordar el Plan.
- **Nivel de Relación:** Los integrantes del equipo de trabajo son personas y, por lo tanto, tienen sentimientos. Dentro del grupo, pues, existirán simpatías, apoyos, alianzas, envidias, rechazos, antipatías o tensiones. Así se puede afirmar que unas malas relaciones dificultan un buen trabajo.

1.3. Contenidos del Trabajo y Desarrollo de las Practicas de Aprendizaje en el lugar de trabajo

1.3.1. Principios de Aprendizaje. Resistencia y trabas a la formación

En todo proceso de aprendizaje podemos distinguir cuatro fases:

- **Iniciación:** El alumno aprende del tutor o de otro trabajador con experiencia. Puede empezar haciendo una tarea específica o una serie de tareas encadenadas, según los procesos y métodos de trabajo de la empresa.
- **Ejercitación.** El alumno requiere al tutor o trabajador con experiencia cuando es necesario. Mientras sigue ejercitándose en la tarea hasta dominarla tanto técnicamente como en el ámbito de actitudes.
- **Capacitación.** El alumno tiene un cierto grado de autonomía, realiza las tareas sin ayuda y responde sobre lo que ha hecho periódicamente.
- **Aplicación.** El alumno domina las técnicas, las destrezas, las actitudes. Las sabes transferir a otras tareas.

Dificultades o trabas que nos encontramos en formación y que inciden en el Aprendizaje

- Miedo a estar a un nivel inferior al del resto del grupo.
- Inseguridad al plantear un razonamiento y miedo a no ser entendido.
- Evadir responsabilidades personales y, cargarlas a la responsabilidad grupal.
- La urgencia del tiempo en determinadas ocasiones.
- No escuchar ni ser escuchados, a veces, dentro de la dinámica del grupo.
- Falta de confianza entre los componentes del grupo y timidez.
- Temor a ser juzgado, al ridículo.
- Mala comprensión del lenguaje.

- Dificultad en la asunción de las conclusiones. Comodidad.
- Cierta intransigencia de opiniones. Falta de paciencia ante razonamientos incongruentes.

Manifestaciones

- Inhibición frente a lo desconocido.
- Actitud de silencio por desinformación, no-intervención.
- Pérdida del buen humor.
- Rigidez ante situaciones nuevas, actitud negativa frente a las propuestas.
- Prejuizar, utilizar el pasado.
- Esconderse detrás de las generalizaciones, querer manifestarse expertos.
- Salirse por la tangente.
- Tendencia a imponer el propio criterio.
- Aplazamiento de la toma de decisiones.
- Desánimo, desinterés, ansiedad, depresión y crítica irónica.
- Divagaciones y alejamiento del tema.
- Incapacidad de trabajo en grupo.

1.3.2. Análisis del Trabajo y Formulación de Objetivos de Aprendizaje

Etapas en la planificación del Aprendizaje.

En Formación, como en todo proceso que implique tomar decisiones, se recorren unas etapas o fases para facilitar el aprendizaje:

- **Fase de preparación:** en la que el Profesor y Tutor elaboran el Plan de actividades para facilitar el logro los objetivos de aprendizaje.
- **Fase de ejecución:** en la que los participantes realizan las actividades y prácticas seleccionadas, orientadas por el formador y el tutor.
- **Fase de Seguimiento y Control:** que se desarrolla al mismo tiempo que las anteriores, con el objeto de comprobar lo que los participantes aprenden y cómo lo aprenden, en función de lo que se espera lograr. A la vista de los datos que se van obteniendo total o parcialmente el plan puede ser reestructurado.

Concepto de Análisis del Trabajo

Es el estudio del conjunto de funciones, tareas y operaciones a realizar por una persona en su tarea profesional. Nos permite dar contestación a preguntas que hemos de hacernos necesariamente para poder identificar los contenidos de la formación.

¿Qué hace el trabajador?

¿Por qué y para?

¿Cómo lo hace?

¿Con que lo hace?

Detección de necesidades de formación

En el estudio de necesidades de formación debemos responder básicamente a dos preguntas:

¿QUIEN necesita formación? : Perfil de Alumno

¿QUE tipo de formación necesita?: Programa formativo Centro de Formación/Empresa

Para ello hemos de considerar:

- **La Empresa:**
 1. Misión. Principios. Valores. Metas y Objetivos (a corto medio plazo.
 2. Recursos productivos: Económicos, Materiales, Tecnológicos y Humanos.
 3. Entorno socio económico y competencia
 4. Apoyo gerencial y relaciones con el entorno

- **El factor humano: Los Alumnos**
 1. Formación inicial: Conocimientos, Aptitudes, Actitudes.
 2. Motivación: Necesidades, Intereses, Expectativas.
 3. Si es posible el entrenamiento dentro de la dinámica normal de producción (horarios, duración, etc.)

- **Las ocupaciones / Especialidad objeto de formación:**
 1. Conocimientos que requieren: en el ámbito técnico y en el ámbito relacional.
 2. Habilidades y aptitudes que requieren
 3. Actitudes y predisposición para el trabajo por procesos

- **Contenidos de los Puestos de Trabajo, responsabilidades, tareas, operaciones.**

Descripción del trabajo y análisis de Tareas

- **Operación:** parte de las tareas o paso que marca una etapa en el proceso del trabajo. No es una etapa en el sentido técnico sino didáctico. Su identificación facilita la comprensión del trabajo a aprender.

- **Punto Clave:** todo lo que al realizar una operación conduce a obtener éxito en el trabajo realizado, evitar accidentes, facilitar el trabajo (ademanes, trucos, oportunidades de acción, información especial, etc.)

- **Punto Clave General:** o punto clave que aparece en un gran número de operaciones, por ejemplo en ciertas operaciones químicas: no fuma; en soldadura al arco: no quitarse las gafas de protección.

- **Hojas de descomposición:** El análisis y descripción del trabajo nos ayuda a ordenar los contenidos del trabajo y evitar la improvisación. Se trata de una descomposición sencilla en operaciones y puntos clave. El detectar lo que es un punto clave y determinarlo con rapidez, constituye uno de los elementos

decisivos. Al realizar la descripción de tareas se tendrán en cuenta dos principios pedagógicos:

Primero lo fácil, después lo difícil.

Primero lo simple, después lo complejo.

En síntesis, pautas para preparar el desarrollo de la Formación y las Prácticas.

Desarrollo de la Formación y las Prácticas

Objetivo de la preparación de las prácticas

Que el alumno y la empresa, puedan aprovechar la formación, para ello hay que preguntarse.

- Que tareas ha de hacer el alumno
- Durante cuanto tiempo tiene que hacer cada tarea
- Quien le enseñara, quien controlara su trabajo, quien le ayudara cuando tenga un problema
- Como pasara de una tarea a otra
- Que trabajadores se ven afectados en su trabajo por la presencia del alumno
- Como puede afectar su presencia a los objetivos de producción establecidos
- Como atenderemos sus consultas.

Fases de Preparación de las Prácticas.

- **Analizar el trabajo:**
 1. Descomponer el trabajo en fases (operación que indica la progresión lógica del trabajo)
 2. Clasificar las fases en orden cronológico
 3. Poner en evidencia los puntos clave (aquello que determina el éxito o fracaso de la operación, la clave de una ejecución buena y de calidad)
- **Preparar el plan de instrucción:**
 1. Definir el orden en que deben introducirse las diferentes nociones (de fácil a difícil; de lo simple a lo complejo)
 2. Determinar el numero de etapas necesarias para una buena comprensión (en función de la complejidad, del dominio inicial y de las condiciones generales)
- **Preparar el lugar de trabajo:** Espacio, herramientas, material, documentos.

- **Preparar al joven:**
 1. Que se sienta cómodo
 2. Mostrarle lo que quiere lograr
 3. Colocarle en la posición adecuada
 4. Definir los límites del trabajo
 5. Detener su tarea en caso de error.

El Aprendizaje

Formulación y elaboración de Objetivos de Aprendizaje

La adecuada formulación y elaboración de objetivos de aprendizaje facilita el desarrollo del proceso porque ayuda al Formador a decidir los contenidos, métodos y medios de la Formación y al Alumno porque le indican los logros parciales y globales de su actividad.

Al Formador/Tutor le ayuda:

- Detectar y analizar necesidades de formación.
- Seleccionar los contenidos de la formación que den respuesta a las necesidades evaluadas
- Elegir los métodos y técnicas didácticas que mejor faciliten el aprendizaje
- Evaluar la formación impartida y el aprendizaje

Al Alumno le Ayuda:

- A valorar los logros parciales que va obteniendo.
- Es por ello elemento motivador.
- Le sirve para participar activamente en el propio proceso de aprendizaje.

Clases de objetivos:

- **Generales** o terminales, se refieren a la globalidad del curso o Módulo formativo: La materia que el participante dominara al finalizar el curso.
- **Operativos, específicos u pedagógicos:** se refieren a las actividades que el alumno tendrá que realizar para ir acercándose al conocimiento y asimilación de las distintas unidades de aprendizaje que conforman el curso o Módulo objeto de aprendizaje.

Formulación de objetivos operativos o pedagógicos:

- Acción a realizar por el alumno en términos de comportamiento.

Condiciones en que debe realizarse la acción.

- Criterios de evaluación.

Niveles a los que podemos formular los objetivos operativos o pedagógicos:

- *Cognoscitivo: para conocer y **saber hacer***
- *Afectivo: para relacionarnos y **querer hacer***
- *Psicomotor: para desarrollar destrezas y **poder hacer***

1.3.3. Guión personalizado para facilitar el desarrollo de las Prácticas

El Guión personalizado facilita al Tutor la Planificación, Ejecución y Seguimiento de la formación y de las prácticas desarrolladas por el Alumno. Permite:

- Programar y preparar la Sesión de Formación.
- Concentrarse en los objetivos.
- Incidir en los puntos fundamentales. Puntos clave.
- Contemplar lo que es importante, evitar lo que no sirve.
- Centrarse en el futuro en vez de en el pasado.
- Presentar oportunidades, no problemas.
- Facilitar la participación.
- Realizar control de la Comprensión, el seguimiento de los logros obtenidos por el Alumno y la evaluación de los aprendizajes.

Fases de la Planificación de una sesión formativa y de las Prácticas

- Fijar el objetivo general que nos planteamos y concretarlo en pequeños objetivos.
- Establecer las estrategias que nos permitirán conseguir cada uno de los objetivos.
- Preparar los materiales necesarios (Transparencias, guiones, fotocopias, vídeo, etc.)
- Desarrollo de la sesión: Hay que pensar en la sesión de una forma abierta y flexible para poder adaptarnos a los interlocutores concretos y a sus necesidades específicas sin perder de vista el objetivo fundamental.
- Al finalizar la sesión, elaborar una síntesis que ayude a reforzar y fijar los objetivos básicos, sumando las aportaciones de los tutores y tutoras que hayan podido enriquecerla
- Evaluación de la sesión formativa mediante las herramientas que se hayan elaborado para ello: cuestionario, entrevista individual, etc.

Criterios Pedagógicos para elaborar el propio Guión

Al desarrollar la unidad de aprendizaje o las prácticas con el alumno, nos planteamos en primer lugar **el objetivo de aprendizaje**.

El objetivo nos va a ayudar a elaborar de un modo estructurado el guión que vamos a utilizar, considerando modelos escalonados de aprendizaje.

En tal sentido, en el guión se expresan las **fases que sirven de orientación** y ayuda para facilitar el proceso:

- **Motivación:** Indica la intención docente para dar y pedir información al aprendiz y al grupo. En el ámbito de conocimientos y afectivo.
- **Información:** Sobre los puntos clave o contenidos del trabajo que el alumno logrará en la sesión de aprendizaje.
- **Aplicación:** Indica cómo aplicar y como aprender a hacer - hacer al alumno en función de la información, contenidos teóricos, actividades y prácticas que señala el objetivo de aprendizaje. Indica cómo provocar que el alumno experimente, pruebe, descubra, aplique la información recogida, y finalmente sea un ser creativo, constructivo, emprendedor.
- **Evaluación:** Indica los sistemas de valoración de los aprendizajes, al inicio, durante y al final de la sesión de formación, con la finalidad de comprobar el logro de los objetivos.

Debe, no obstante, considerarse que el aprendizaje se desarrolla en una dinámica viva que, según el grupo de alumnos, su heterogeneidad y distintas "velocidades" en la vivencia y asimilación de los objetivos, vamos a tener que incidir en la aplicación del proceso.

En resumen

En resumen, el guión personalizado ha de ser rígido en su estructura y flexible en su aplicación.

La rigidez permite no olvidar objetivos y contenidos clave que deberá dominar el alumno, en una sesión concreta o en otras sesiones. Nos obligará a reprogramar continuamente para preparar al alumno en función de las exigencias y logros de los objetivos.

La flexibilidad nos facilita "escuchar el pulso del aprendizaje", atender opciones oportunas; hacer participar a todos en el proceso del aprender y en suma dar ocasión a que los alumnos descubran por sí mismos y den paso a la creatividad.

Finalmente, la cooperación de ambas opciones es fundamental para aprender a hacer-haciendo. Implica una actitud centrada en la realidad del contexto sociolaboral y en el alumno más que en la perfección del sistema que él ha programado.

En Síntesis, El guión personalizado es la adaptación del proceso a la realidad del grupo en aprendizaje y de prácticas, en función:

- De nuestros propios conocimientos, habilidades docentes, predisposición docente.
- Del " ritmo " del grupo en formación; de la personalización de la formación "o caminar " de cada uno de los alumnos a lo largo de la unidad concreta de aprendizaje.
- Del contexto global del módulo y de éste en la el programa del curso.

Elaboramos nuestro propio guión para desarrollar la formación (teórica y práctica) porque pretendemos:

- Estructurar y dar secuencia lógica al proceso de aprendizaje cuando organizamos y clasificamos contenidos y prácticas del alumno en función del objetivo.
- Motivar hacia la acción, estimular la participación individual en el grupo y hacer pensar al alumno/ trabajador o empleado.

1.3.4. Metodología de Aprendizaje en el Lugar de Trabajo: Aprender a Trabajar y Aprender a Aprender

Aprender a Trabajar, por imitación de modelos. El Método Demostrativo

Características:

- El alumno se forma en la empresa misma, tutorizado por un supervisor o jefe inmediato.
- El Tutor esta formado para impartir " los conocimientos, destrezas y hábitos básicos " al alumno.
- Preparación de alumnos / trabajadores según programas de: instrucciones para el trabajo; relaciones en el trabajo; mejora en los métodos y procesos de trabajo.

Objetivos:

- Formar a directivos y supervisores para que formen a operarios y empleados.
- El Tutor facilita el aprender a trabajar: **qué** hay que hacer, **cómo** hay que hacerlo, **cuándo** hay que hacerlo, **cuánto** y **dónde**.

Técnicas y medios:

- El método implica, como punto de partida, el estudio del trabajo en el medio en que influye. Imitación de modelos y comportamientos que condicionan calidad y rendimiento en el trabajo.
- Se utilizan programas preparados con material pedagógico especial, vinculado al proceso productivo.
- Reuniones, discusión en grupo, debates. Materiales, herramientas y tecnología propia del puesto de trabajo a desempeñar.

Proceso:

I. Preparar al alumno:

1. Informarle sobre el objetivo, la metodología y los medios a utilizar.
2. Comprobar qué sabe sobre la materia objeto de aprendizaje; qué domina por otras fuentes.
3. Despertar su interés, curiosidad y deseo de aprender.
4. Animarlo, confiar en su capacidad para el logro del objetivo.

II. Mostrar el trabajo:

1. Marcar cada fase (punto clave). Reiterar si es preciso.
2. Resaltar lo importante. Si vemos que no hay feed - back insistir con:
3. Explicaciones claras, concretas, sencillas.
4. Conceptos que vayan de lo fácil a lo difícil.
5. Graduando paso a paso el nivel de dificultad.

III. Hacer prácticas, a través de las cuales podamos:

1. Corregir errores que van apareciendo.
2. Dar lugar a que reflexione: propiciar momentos para que piense en lo que hace.
3. Lograr que explique por qué lo está haciendo y por qué lo hace de ese modo.
4. Hacer y que haga preguntas.
5. Asegurar que lo sabe hacer.

IV. Supervisar la práctica:

1. Que trabaje independiente, ir retirando ayuda gradualmente.
2. Asesorarle y controlar los avances.
3. Aclarar dudas.
4. Primero la calidad, la rapidez más tarde: reforzar la calidad.
5. Disminuir ayuda gradualmente y reforzar calidad y rendimiento.

Aprender a Aprender: El Método del Descubrimiento.

Aprender a Aprender es la actitud para averiguar, investigar, descubrir, saber y conocer. Es un trabajo metódico para indagar, explorar y seguir la búsqueda de algo importante.

Es una actividad con la cual una persona pretende lograr el máximo de conocimientos sobre un tema y adquirir las habilidades necesarias para lograr el conocimiento.

Se aprende o investiga mejor, aquello que nos llama la atención y nos interesa, necesitamos saber de acuerdo con la especialidad o profesión y lo que de alguna forma facilita el desempeño eficaz en nuestro trabajo.

Ayuda a conseguir conocimientos de tipo práctico, destrezas y aptitudes de trabajo, comprender el funcionamiento de máquinas, realización de procesos de trabajo, etc.

Características:

- Se basa en el "descubrimiento" que hace el aprendiz de unos conocimientos determinados guiado por la acción del profesor, el tutor o el monitor.
- El aprendiz adopta una actitud creadora y descubridora.
- No se precisan conocimientos anteriores: se va aprendiendo descubriendo
- Las situaciones complejas se descomponen en simples, para posteriormente decidir la globalidad de la tarea o función.

Técnicas y medios

- El aprendiz descubre por sí mismo aquello que debe aprender.
- Previamente se ha preparado el material adecuado.
- Se hacen reuniones de grupo con el Tutor para aclarar y mejorar las ideas aprendidas.
- El material, herramientas, tecnología necesaria está en función de los objetivos que se persiguen.
- El Tutor debe estar atento a subsanar errores en el momento preciso (ni muy rápidamente, porque el alumno por sí mismo se puede dar cuenta; ni muy tarde, porque el alumno puede incorporar el error y luego será más difícil de extinguir)

Proceso:

- Planteamiento del problema que interesa resolver
- Enunciar claramente los resultados que se desean obtener: Definir los objetivos a alcanzar dado ese problema.
- Delimitar el tema y establecer los alcances y las limitaciones propias del proceso de aprendizaje en el que nos estamos metiendo
- Seleccionar fuentes de información, acudir a donde realmente podemos encontrar datos y contenidos importantes y fundamentales para lograr los objetivos que dan respuesta al problema planteado.
- Recoger la información. Requiere organización, sistematización y tener claro lo que se necesita.
- Analizar la información, es aquí donde se pueden hacer aportes personales y utilizar las herramientas intelectuales que poseemos: análisis, comparación, interpretación, calcificación, síntesis, toma de decisiones, creatividad.
- Presentación de los resultados, es el paso final de un trabajo.

1.4. Desarrollo de habilidades: Seguimiento y Evaluación de la Formación Práctica.

Orientaciones al formador sobre aspectos para facilitar la cooperación y el desarrollo de las prácticas.

Al Comunicar con Empresarios, Tutores, Aprendices y en general los actores que participan en el proceso de aprendizaje podemos sentir:

- **Miedo al ridículo:** Se tiene la impresión de que la intervención va a suscitar observaciones irónicas o burlas.
- **Temor a expresarse mal:** Se imagina uno que no saldrán las palabras o se trabará la lengua o se hablará entrecortadamente o fallará la memoria.
- **Temor a tener lagunas, deficiencias, defectos. Temor a las reacciones.**
- **En lo que no debemos caer:**
 1. Molestamos por las preguntas.
 2. Protagonizar la sesión.
 3. Hacernos los graciosos.
 4. Recriminar a alguien públicamente.
 5. Permitir las interrupciones.
 6. Perder el control.
 7. Lo peor: no ir preparado, no haber programado la sesión de información o de formación.

1.4.1. El proceso de Comunicación y la virtualidad del Feed Back con el Alumno

¿Qué es el Feed Back? Es la información dada por el receptor y que permite al emisor saber si su mensaje ha sido correctamente interpretado. Es el proceso que nos permite saber cuál es la interpretación y, por lo tanto, la imagen que el receptor se ha formado de nuestro mensaje.

Para obtener **Feed - Back** existen dos caminos:

Facilitarlo:

- **Saber escuchar** y responder adecuadamente a las preguntas que se le formulen.
- **Ser paciente**, no enojarse, no impacientarse frente a preguntas que le parezcan absurdas, puesto que muchas veces son consecuencia de la falta de información dada por él.
- **Respetar** al receptor y respetar sus opiniones, razonando adecuadamente con él, pero sin imponer con superioridad sus puntos de vista, lo que llevaría al receptor a cerrarse y no ofrecer Feed Back.

- **Tener empatía** con el receptor, lo cual significa "entender lo que quiere decir", o sea, entender más allá de las palabras, entender los sentimientos y actitudes unidos a todo mensaje, y que permiten una comprensión no sólo de lo que dice sino del porqué se dice.
- Provocar un clima de **sinceridad** que permita un diálogo abierto y evite las desconfianzas y suspicacias.
- **Buscarlo o provocarlo**, animando a preguntar, haciendo preguntas al receptor que nos permita cerciorarnos de lo que ha comprendido y aceptado.
- El hecho de preguntar: "¿lo has entendido?" y que el otro receptor diga "sí", no nos garantiza la correcta comprensión del mensaje, debemos conseguir una cierta explicación de la imagen mental que el receptor se ha formado para ver si coincide con la que deseábamos transmitir, puesto que ésta es la función del Feed Back.

Si no hay retroalimentación (feed – back), se producen “pérdidas o distorsiones” en la comunicación

Si iniciamos el análisis del proceso de la comunicación en lo que el emisor quiere decir y terminamos viendo qué es lo que el receptor ha puesto en práctica como consecuencia del mensaje, nos damos cuenta que se producen varias pérdidas de información a no ser que nos esforcemos especialmente para que ello no suceda.

Posibles pérdidas que se pueden producir en el proceso de comunicación:

Emisor / Tutor

Lo que quiere decir	Idea mental originaria que trata de transmitir.
Lo que sabe decir	Puede no encontrar palabras para expresar partes de esta idea, o puede utilizar palabras no comprensibles para el receptor.
Lo que dice	El emisor puede, sin darse cuenta, omitir partes del mensaje, no diciendo todo lo necesario.

Receptor / Alumno

Lo que oye	El receptor, debido a los “ruidos”, puede no oír todo lo que el emisor le comunica.
Lo que escucha	Puede oír pero no escuchar.
Lo que comprende	Aunque escuche atentamente, puede no comprender nuestro mensaje. Debemos utilizar un lenguaje asequible para que el receptor comprenda nuestra idea.
Lo que recuerda	El receptor deberá esforzarse en recordar lo que le hemos dicho, para ello es necesario recalcar los puntos importantes de nuestro mensaje.
Lo que hace	Finalmente el receptor pondrá en práctica aquella parte de nuestro mensaje que le haya quedado clara y que realmente desee realizar, así que es importante que vea la necesidad y utilidad de su realización.

Algunas “Barreras” en la comunicación

Las barreras más frecuentes en la comunicación son:

- Poca elaboración de las ideas que queremos expresar.
- Falta de claridad en la expresión de las ideas.
- Lenguaje no adecuado al receptor.
- Rehuir el diálogo y el Feed Back.
- Tendencia a juzgar al otro.
- Tendencia a discutir más que a resolver el problema.

- Tendencia a buscar culpables en lugar de soluciones.
- No aceptar las ideas del otro.
- Dificultad de "captar" al otro o falta de empatía.
- No escuchar al otro.
- Imaginar lo que el otro quiere decir en lugar de escuchar lo que dice.

Si ponemos **más atención** en el proceso comunicativo y también intentamos presentarnos a los demás con una **actitud de igualdad** y orientándonos más a la **resolución de problemas** que a la búsqueda de culpables, podemos mejorar nuestra comunicación y de esta manera conseguiremos entendernos mejor en un clima de trabajo más agradable y eficaz.

1.4.2. Motivación del Alumno y Formación: fórmula del rendimiento

La motivación es un concepto psicológico que tiene diversas acepciones; en éste contexto, es utilizado como sinónimo de causa o necesidad interna de la persona que le mueve a obrar.

El estudio de la motivación pretende dar respuesta a preguntas como: ¿Por qué actúan las personas?, ¿Qué necesidades pretenden satisfacer?, ¿Todas las necesidades tienen igual valor o unas están supeditadas a otras?.

Para ello, conviene recordar el esquema de la conducta humana:

Necesidad - Respuesta - Estimulo - Incentivo

Un concepto clave que debe ser distinguido es el de **incentivo**. El incentivo o estímulo es cualquier sensación percibida por un sujeto, son incentivos aquellos que satisfacen, a juicio del sujeto, su necesidad. Los incentivos o estímulos son los que causan o desencadenan una conducta determinada.

Los estímulos no se suelen presentar aislados o neutros, aparecen situados en un contexto que les dota de un significado. Este significado es variable en función de la situación. Una reprimenda, que es un estímulo, tiene valoración diferente según sea hecha en público o en privado, aunque la materialidad de la reprimenda sea la misma. Este aspecto tiene una importancia especial para el ejercicio del mando, por su posición jerárquica y por el trabajo grupal que hoy se desarrolla. Lo mismo sucede con las conductas individuales en el trabajo y en el aula de formación por el contexto que representa la organización y el aprendizaje.

Las necesidades del hombre según la Teoría de Maslow

a. Necesidades fisiológicas

La primera necesidad es respirar, comer cuando se tiene hambre, etc. Cuando comemos regular y convenientemente, el hambre deja de ser una motivación importante. Lo mismo sucede con otras motivaciones fisiológicas como son entre otras: el descanso, la sed, etc.

b. Necesidades de seguridad y protección

Se trata de necesidades de seguridad y protección ante el peligro, las amenazas o las privaciones.

Cuando la persona se siente segura, es cuando está dispuesta a correr riesgos, pero si se siente amenazada o dependiente, su necesidad mayor será de garantía, protección y seguridad.

Los actos arbitrarios ante el empleo, la inseguridad en el trabajo, el favoritismo o la discriminación, pueden constituirse motivadores eficaces de la necesidad de protección en el empleo, desde las personas que buscan trabajo pasando por los trabajadores, hasta el empresario.

c. Necesidades sociales o de afiliación

Las necesidades sociales son motivadores poderosos de la conducta. Necesitamos pertenecer a un grupo, ser aceptados por los demás, dar y recibir amistad y amor.

Los estudios sobre desarrollo organizacional han demostrado que un grupo de trabajo cohesionado, que trabaja unido en un clima positivo, es más eficiente para alcanzar los objetivos de la organización, que un número igual de personas por separado.

La persona tiene una tendencia natural a formar grupos, dentro de la organización, a través de los cuales satisface su necesidad de afiliación. Cuando se dificultan las necesidades sociales, la persona no se sentirá tan implicada o comprometida con los objetivos de la organización. Su nivel de cooperación, de colaboración en el logro de objetivos comunes se verá dañado.

d. Necesidad de autoestima

Las necesidades de autoestima pueden ser de dos clases:

- Necesidades relacionadas con la propia estima: confianza en uno mismo, independencia, logro, competencia personal o profesional y conocimiento.
- Necesidades que se relacionan con la propia reputación, como la posición social, reconocimiento, aprecio y respeto, por parte de compañeros.

A diferencia de las anteriores necesidades, éstas son más difíciles de satisfacer, pues la persona busca su satisfacción de una manera más indefinida, una vez que se convierten en importantes para ella.

Las organizaciones publicas y privadas no ofrecen demasiadas oportunidades para la satisfacción de estas necesidades, sobretodo a las personas que trabajan en los niveles más bajos de la pirámide ocupacional.

Afortunadamente se está avanzando en este sentido pero con muchas dificultades para implementar una estrategia de logro en el desarrollo de la actividad profesional.

La formación continua en la empresa puede ayudar en este sentido pero toda vez que se planifique y organice de modo eficaz y para cubrir todas las necesidades tanto de tarea como de relación de los trabajadores de la empresa u administración.

e. Necesidades de autorrealización:

Se refieren a las necesidades de desarrollar las propias potencialidades, de desarrollo permanente, de **crear** en el sentido más amplio del término.

Las condiciones de vida actual no ofrecen las mejores oportunidades para la expresión de éstas necesidades. De otro lado, la insatisfacción de las anteriores necesidades humanas lleva a la persona a canalizar su energía para lograr satisfacerlas con los que las de autorrealización permanecen ocultas.

Aprendizaje y Motivación: Algunas teorías que nos condicionan

La Teoría X

- Está basada en el pesimismo y la desconfianza hacia el trabajador o el aprendiz. Se traduce en afirmaciones del tipo siguiente:
- El ser humano detesta el trabajo y lo evita siempre que puede; de ahí la necesidad de controles constantes y " castigos " para obligarle a trabajar.
- La mayoría de las personas rehuyen la responsabilidad; es más, prefieren ser dirigidas, por eso debe haber otras personas en la empresa que piensen por ellas. Se limitan a obedecer y a ejecutar lo que se les manda.
- Las personas buscan sobre todo en el trabajo buenas retribuciones y protección, se desinteresan de lo demás.
- La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y, a menudo, coaccionadas para que logren los objetivos de la empresa.
- Una organización basada en estos principios, cuando las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, impide la satisfacción de las motivaciones de orden superior y, lógicamente, se encontrará con el rechazo por parte de los miembros de la organización.

La teoría Y

Esta teoría aboga y fundamenta una política de personal más optimista y más encaminada a la satisfacción de necesidades de orden superior:

- El ser humano no tiene aversión natural al trabajo y desea trabajar. Sólo la frustración le llevará a actitudes de rechazo del trabajo.
- Las personas tienen deseo de superarse y no eluden las responsabilidades.
- La creatividad es una cualidad de todas las personas y desean ejercitarla.

- La adhesión a los objetivos de la empresa es función de la satisfacción que éstos le proporcionan al trabajador con independencia del nivel que tengan en la pirámide ocupacional.
- La persona es capaz de dirigirse y autocontrolarse, a fin de conseguir satisfacer sus necesidades.
- La tarea esencial de la empresa es diseñar procesos productivos y establecer un clima organizacional apropiado para que los trabajadores puedan alcanzar mejor sus propias metas, dirigiendo sus propios esfuerzos.

En síntesis

La realidad es que las personas se han habituado tanto a que las dirijan y las controlen que se acepta como un hecho y, en consecuencia, que se debe satisfacer las demás necesidades fuera del trabajo, convirtiéndose éste en una obligación.

El cambio de los presupuestos de la teoría "X" a la teoría "Y" encierra gran dificultad, por los prejuicios que se han establecido. El cambio se está produciendo gradualmente hacia la teoría "Y" que se fundamenta en la adultez - responsabilidad, la toma de decisiones por uno mismo y la creatividad.

Actualmente se están haciendo innovaciones en la línea "Y", que están obteniendo resultados alentadores. Algunas de estas modificaciones son: La descentralización, la delegación, el enriquecimiento del trabajo a través de los grupos de mejora, la dirección participativa por resultados, la formación continua en el puesto de trabajo, el desarrollo de la competencia profesional y la evaluación del desempeño. Todas ellas pretenden dar respuesta a las necesidades sociales y del yo.

Las necesidades de los jóvenes:

- Afecto
- Aceptación de su realidad
- Seguridad de sí mismo:
- Pertenencia a un grupo.
- Logro de resultados y reconocimiento de los mismos.
- Reconocimiento y Prestigio.

1.4.3. El seguimiento y la evaluación de las prácticas**Misión de la Evaluación**

La evaluación de la formación es el proceso continuo que consiste en comprobar si se han conseguido los objetivos de aprendizaje, y se ha producido una mejora en el rendimiento del participante; de no ser así, debemos reflexionar para analizar las causas y decidir qué medidas de mejora hemos de aplicar.

Su misión es valorar y estimar la calidad obtenida en el desarrollo de las prácticas para verificar en que medida, el " trabajo realizado por el alumno - trabajador "reúne las especificaciones establecidas en los objetivos de aprendizaje.

De ese modo, nos permitirá extender el correspondiente certificado de garantía, una vez concluido el proceso de aprendizaje.

Misión del Seguimiento

Los controles durante el desarrollo de las prácticas, nos ayudarán a comprobar si estamos realizando las actividades y procesos que nos permiten - al final de la estancia del alumno en la empresa - certificar la calidad de los aprendizajes y, mejorar el sistema para dar respuesta a las necesidades cambiantes del mercado laboral.

Finalidad

- Mejorar sobre la marcha los aspectos que presenten problemas, de manera que se pueda sacar el máximo provecho de las prácticas.
- Realizar una mejor evaluación de las prácticas, ya que, además de los resultados finales, es importante valorar el proceso que se ha seguido, el interés puesto por el alumno, su actitud, etc.

La evaluación forma parte del plan de actividades: Viene a ser un medio pedagógico que bien utilizado conduce a reforzar la motivación del participante porque le implica en la tarea del aprender: durante la acción formativa y el desarrollo de las prácticas, a través del control del proceso y al final del aprendizaje, mediante el control de resultados.

A quién evaluar y qué evaluarAl Alumno:

- Adecuación de sus resultados a los objetivos de aprendizaje, en el ámbito de conocimientos, destrezas, y actitudes.
- Participación e interacción en el grupo de formación.
- Iniciativa, creatividad, cooperación en el trabajo en equipo.
- Mejoras que ha obtenido, con relación a su nivel de partida.

Nuestra propia acción como Tutores o Formadores:

- Competencia técnica o dominio de los contenidos y actividad: prácticas que facilitan el logro de los objetivos por el alumno.
- Capacidad pedagógica o habilidad para facilitar el aprendizaje y evaluarlo.

La situación de Formación:

- Vinculación del programa con las demandas de formación del mercado laboral
- Adecuación de los objetivos con la finalidad del curso los requisitos de la especialidad, ocupación o actividad que desarrollará el alumno.
- Selección y estructuración de contenidos y secuencias de aprendizaje.
- Los métodos y medios que se aplican, recursos didácticos y tecnología de la formación.

- Sistema que se ha diseñado para realizar el seguimiento y evaluación del aprendizaje.
- Adecuación temporal de las sesiones de formación, de las prácticas y de los espacios formativos

Cómo evaluamos: Tipos de evaluación

- a. Al principio del proceso formativo: evaluación inicial
- b. Durante la acción de formación: evaluación formativa. Seguimiento de las Prácticas
- c. Al final del proceso formativo: evaluación final

a. Al principio del proceso formativo: evaluación inicial

Para determinar el nivel de partida de los alumnos: competencias, motivación e intereses, sus propios objetivos y expectativas. La relación entre su nivel de entrada y el nivel de salida que determinan los objetivos.

Sistematizar y objetivizar los datos que necesitamos conocer sobre el alumno nos va a ayudar a ser más fiables, individualizar los aprendizajes y minimizar la influencia de prejuicios y factores subjetivos sobre el comportamiento del alumno.

b. Durante la acción de formación: evaluación formativa. Seguimiento de las Prácticas

La evaluación formativa o seguimiento se realiza continuamente, durante el proceso y desarrollo del aprendizaje.

Tiene por finalidad conocer, analizar y valorar los resultados parciales que el alumno va obteniendo o dicho de otro modo, obtener información sobre los objetivos de aprendizaje que el alumno va dominando a través de las secuencias y actividades programadas. Nos proporciona información sobre los avances, logros, dificultades y obstáculos que encontramos en el proceso formativo para decidir acciones correctivas, en caso necesario, y al fin comprobar la calidad " del producto aprendizaje ".

La virtualidad del Seguimiento:

- Al ser un proceso continuo permite mejoras continuas, es un sistema flexible que permite la adaptación permanente.
- Da información de " retorno " o retroalimentación del sistema al Tutor y al alumno
- Permite adaptar las secuencias de aprendizaje a la realidad del Trabajo.
- Favorece un aprendizaje más consolidado y mejora la calidad de los resultados.

c. Al final del proceso formativo: evaluación final

Es responsabilidad del tutor de aprendizaje del centro docente y del tutor de empresa.

Realizamos la evaluación final al concluir el proceso de formación para comprobar el grado de desempeño, el dominio de los objetivos del curso por parte del alumno y certificar el nivel de competencia que ha logrado.

La evaluación realizada al final del proceso formativo es útil:

- a. Para determinar el cumplimiento del plan de actividades establecido.
 - b. La valoración de las prácticas efectuada por el tutor de empresa.
 - c. La valoración de las prácticas que ha realizado el alumno.
- **En relación con el alumno** permite: Determinar sus logros, nivel de desempeño y rendimiento global y Certificar las competencias adquiridas.
 - **Con respecto al Formador y al Tutor**, le permite: Validar la dinámica que ha seguido en la aplicación del programa y evaluar su capacidad técnico-pedagógica. Incorporar acciones de mejora y actualización metodológica.
 - **Con relación al programa**, la evaluación final aporta datos para estimar la eficacia del curso a través de la pertinencia y consecución de los objetivos y de éstos con relación a las exigencias del mercado laboral.
 - **Respecto al Centro de Formación**, posibilita revisar el plan de actividades: ¿Ha sido realista o demasiado ambicioso?. ¿Han quedado algunas tareas sin profundizar?, Etc.
 - **Respecto a la Empresa**, posibilita revisar qué ha significado este proceso: ¿Ha estorbado el trabajo habitual?. ¿Ha habido buen ambiente de trabajo?. ¿Se podía haber hecho algo más por el alumno?, Etc.

Subjetividad vs. Objetividad: ¿ Por qué y cómo se manifiesta la subjetividad? :

Ante la cantidad de datos con los que hemos de trabajar para realizar el seguimiento y la evaluación y, para mantenernos inmunes ante ellos y evitar la tensión que provoca la toma de decisiones, podemos valorar al alumno llevados por la subjetividad. Somos subjetivos cuando nos dejamos guiar por:

- **Impresionismo**: nos podemos dejar llevar por el primer efecto o sensación que causa en nosotros el alumno; se produce una fuerte reacción emocional que puede influir en nuestra valoración de forma positiva o negativa.
- **Dogmatismo**: el docente se puede considerar "poseedor de la verdad", afirmar principios que juzga como evidentes y ciertos, innegables y valora bajo aseveraciones no discutibles el comportamiento del alumno.

- **Estereotipo:** El término estereotipar viene del griego, significa medir bajo un modelo rígido, previamente establecido.
- **Implicación (ser juez y parte):** Cuando estamos comprometidos en un juicio, es más difícil evaluar nuestra parte de responsabilidad en él.
- **Efecto de halo:** El efecto nos lleva a sobrevalorar o subvalorar las capacidades de una persona debido a la influencia de su personalidad sobre nosotros. Por ejemplo el tono de voz que utiliza para expresarse.
- **Proyección:** Consiste en atribuir o proyectar, nuestros propios sentimientos y características a otra persona.
- **El efecto Pigmalión o la profecía que sé autorrealiza:** Se basa en la teoría de la expectativa que sé autocumple. Figuradamente, el término "efecto Pigmalión" expresa que la idea que tengo de otra persona se comunica a ésta - incluso a través del lenguaje no verbal - lo que, en la práctica docente significa que el poder de lo que esperamos del alumno es tan grande que, por sí mismo, puede condicionar su comportamiento.

El efecto Pigmalión condiciona invariablemente la evaluación; el docente ha de estar atento sobre sus propias expectativas hacia determinados alumnos a fin de no dejar a otros fuera de los aprendizajes.

Los instrumentos para realizar el Seguimiento y la Evaluación de las Prácticas: Facilitan la objetividad del Formador y del Tutor.

Observación sistemática

La **observación sistemática** es una técnica que permitirá:

- Darse cuenta de que aspectos del trabajo (habilidades, procesos, actitudes, relación con los compañeros, etc.) habremos de tratar con el alumno.
- Averiguar en que hábitos consideramos que ha de mejorar.
- Evaluar disponiendo de mas datos.

Requisitos para realizar la observación sistemática:

- Disponer de una pauta o un modelo que ha de servir para observar todos los aspectos necesarios y, sobre todo, para no olvidarnos ninguno.
- Seleccionar el momento adecuado: Cuando el alumno realiza una actividad compleja. La primera vez que efectúa una tarea. Al finalizar una tarea y antes de encomendarle otra.
- Dedicar un tiempo limitado y observar atentamente, sin hacer nada más.

La finalidad de la observación sistemática durante el Seguimiento o Evaluación formativa, es orientar nuestra atención hacia categorías de comportamientos previamente precisadas. En tal sentido, nos serán útiles cuadros de observación, fichas, listas de comprobación, etc.

Por ejemplo, podemos proceder - al observar sistemáticamente - utilizando criterios previamente definidos, en relación con un comportamiento.

Ejemplo:

Criterios	Comportamiento
Regularidad	Puntualidad
Frecuencia	Participación
Precisión	Ejecución del trabajo

La entrevista de seguimiento.**¿Para qué sirve?**

- Para recoger las opiniones, sugerencias, dudas, dificultades, etc, que el alumno pueda tener
- Para contrastar los comentarios del alumno con lo que el tutor haya podido observar.

¿Cómo realizarla?

- Durante un tiempo determinado, no excesivo.
- Cuidando la comunicación verbal y no verbal: tono de voz, cordialidad, postura, etc.,
- Combinando el tipo de preguntas que realizamos: abiertas, cerradas, de opinión.

¿Dónde realizar la entrevista?

- En un lugar tranquilo a ser posible.
- Considerando que ha de durar pocos minutos, es preferible evitar interrupciones.

Prepararla:

- Pensar que preguntas vamos a hacer para obtener una información determinada.

Momentos clave en que conviene entrevistarse con el alumno:

- Al recibir al alumno,
- Durante el seguimiento de las prácticas,
- A la hora de realizar la evaluación final y al despedir al alumno de la empresa.

El contacto informal con el alumno.

- Es muy útil para mantener el interés y la motivación del alumno.
- Es suficiente tener una frase de elogio o hacer un comentario en voz alta sobre cómo ha sabido realizar una tarea determinada.
- Ahora bien, en estos contactos es muy difícil conseguir una información significativa.

Bibliografía

ACOSTA GARRIDO, M.L. Aprender descubriendo. Paraninfo, 1987

BIRKENBIHL.- Formación de Formadores. Madrid, Paraninfo, 1990

BUZAN, T.- El libro de los Mapas mentales. Urano, 1996

CEDEFOP.- La Formación del futuro y los formadores. Formación Profesional, Berlín, 1993.

COVEY, R.- Los siete hábitos de la gente eficaz: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Paidós, 1992

COVEY, R.- Primero lo Primero. Paidós empresa, 1994

DE BONO, E.- Más allá de la Competencia. Paidós, 1993

DE BONO, E.- El pensamiento creativo. Paidós, 1994

FCT en Canarias. Manual de Formación en Centros de Trabajo. Gobierno de Canarias. Consejería de Educación Cultura y Deportes. Unión Europea. Programa Leonardo de Vinci.

FERGUSON, M.- La conspiración de Acuario. Paidós. 1996

GUY LE BOTERF - S. BARZUCCHETTI - F. VINCENT: Como gestionar la calidad de la Formación. Aedipe. 1995

HERRAIZ SANZ, M.L.- Formación de Formadores. OIT/CINTRERFOR. Montevideo, 1995 (2ª edición)

MACLURE, S & DAVIES, P: Aprender a pensar, pensar en aprender. Gedisa. Barcelona, 1994.

MASLOW, A.H..- Motivación y personalidad. Madrid. Díaz de Santos, 1991

MANUEL, de F y MARTINEZ - VILANOVA.- Comunicación y Negociación Comercial. Esic.1994

MANUAL EUROPEO DEL TUTOR DE EMPRESA.

Autoformación del tutor

*Cámara Oficial de Comercio,
Industria y Navegación de Las Palmas*

OIT.- Convenio 142 y Recomendación 150 sobre la Orientación Profesional y la Formación Profesional en el desarrollo de los RRHH. Ginebra.

PROYECTO LEONARDO: E + E. Guía del Formador de los Tutores de Empresa.

Instrumentos y casos prácticos

Unidad de Trabajo 1. La elección de las empresas donde realizar las practicas

Con la finalidad de decidir sobre la elección de la empresa/as en que se realizaran las prácticas, se pide analizar:

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
.....
.....
.....
.....
.....

El convenio de colaboración entre la Empresa y el Centro educativo.

¿Por qué es importante el acuerdo?

.....

.....

.....

.....

.....

¿Qué aspectos debe contemplar?

.....

.....

.....

.....

.....

Unidad de Trabajo 2. Identifica las principales funciones:

Tutor del Centro Educativo	Tutor de Empresa	Relaciones entre ambos
.....
.....
.....
.....
.....

Información de retorno:

Perfil del Tutor de Aprendizaje y del Tutor de Empresa

.....
.....
.....
.....
.....

Unidad de Trabajo 3. Perfil del Alumno y cambio de actitud.Caso "ELLE"

¿Que nos influye en nuestra percepción del alumno?:

.....
.....
.....
.....
.....

**¿Cómo podemos cambiar de actitud o comportamiento ante el alumno?:
Respuesta pedagógica.**

.....
.....
.....
.....
.....

Unidad de Trabajo 4. Plan de actividades.

Con la finalidad de unificar criterios metodológicos a la hora de elaborar el Plan de Actividades, se pide:

1. ¿Qué aspectos importantes debe contemplar el plan de actividades?.

2. ¿Cómo se puede negociar entre ambos tutores?.

3. ¿Qué hemos de contemplar por parte del empresario?.

4. ¿Qué hemos de valorar por parte de los alumnos?.

5. ¿Qué otros aspectos son importantes?.

Unidad de Trabajo 5. El desarrollo de las Prácticas.

Con la finalidad de unificar criterios metodológicos entre ambos tutores, se pide:

Aspectos a considerar a la hora de establecer y elaborar un plan de prácticas.

Unidad de Trabajo 6. El seguimiento y la evaluación de las Prácticas.

Con la finalidad de diseñar los instrumentos de seguimiento y evaluación de las Prácticas, se pide:

1. Decidir un modelo de Observación sistemática para realizar la tarea de seguimiento.

2. Identificar las fases para realizar la Entrevista de evaluación.
