



Cuaderno del Instructor

Programa Tutor de Minería
Módulo I Tutoría
PFINST-3-01/V.1[PE01-M01/V.1]

Una iniciativa de:



Con la asesoría experta de:

Innovum | **FCH**
FUNDACIÓN CHILE

Equipo Consejo Minero

Joaquín Villarino H., Presidente Ejecutivo
Carlos Urenda A., Gerente General
Christian Schnettler R., Gerente Consejo de Competencias Mineras
José Tomás Morel L., Gerente de Estudios
María Cecilia Valdés V., Gerente de Comunicaciones
Sofía Moreno C., Gerente de Comisiones y Asuntos Internacionales
Claudia Díaz R., Jefe de Proyectos

Equipo Innovum Fundación Chile

Hernán Araneda D., Gerente
Diego Richard M., Director Programa Fuerza Laboral Minera
Rafael Pizarro G., Director de Proyectos
Eduardo Soto S., Consultor Senior
Ignacio Riffo C., Consultor Senior
Álvaro Aguilar H., Consultor de Proyectos

Consejo Minero
Dirección: Apoquindo 3500, Piso 7, Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccm.cl

Propiedad del Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero

Este material ha sido realizado por el Centro de Innovación en Capital Humano de

Fundación Chile, para el Consejo de Competencias Mineras (CCM) del Consejo Minero -del cual pasa a ser propiedad-, a partir de la traducción y adaptación del material proporcionado por el Centro de Formación SkillsTech y publicaciones pertenecientes a Fundación Chile. Todas las fuentes citadas han autorizado el uso de este material.

Disponible para instituciones que imparten formación en el ámbito minero en Chile, a las que se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos de este material para fines de formación, citando siempre al Consejo de Competencias Mineras del Consejo Minero y pudiendo incluso adaptarlo para satisfacer los requerimientos de los participantes. Se prohíbe la reproducción o adaptación con fines comerciales.

El uso del género masculino en esta publicación no constituye discriminación; tiene el solo propósito de aligerar el texto cuando la redacción así lo exige.

*Inscripción de propiedad intelectual nro.: 249.918.

**TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS
QUEDA AUTORIZADA SU REPRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN CITANDO LA FUENTE**

© Anglo American Norte S.A., Anglo American Sur S.A., Chile Ltda. Antofagasta Minerals S.A., Compañía Minera Zaldivar Ltda., Compañía Cerro Colorado Ltda., Minera Escondida Limitada, Minera Spence S.A.; Corporación Nacional del Cobre; Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi SCM, Compañía Contractual Minera Candelaria y Sociedad Contractual Minera El Abra; Glencore Cgile S.A.; SCM Lumina Cooper Chile, Teck Resources Chile Ltda., Yamana Chile Servicios Ltda. 2013.

ÍNDICE

I. Módulo. Tutoría	6
1. ¿Qué es una tutoría?	6
1.1 Propósitos de una tutoría	9
1.2 Modelo de tutoría	11
1.3 Los beneficios de los Programas de tutorías	15
2. Desarrollo de un programa de tutoría	19
2.1 Establecimiento de un Programa de Tutoría Formal	22
2.2 Pasos del Proceso de Desarrollo de un Programa de Tutoría	25
3. Planes y acuerdos de tutoría	28
3.1 Desarrollo de un Plan de Tutoría	28
3.2 Definición de Reglas Base	30
3.3 Desarrollo de un Acuerdo de Tutoría	33
3.4 Contacto y Reuniones	40
4. Relación de tutoría	43
4.1 Comportamiento Ético Aceptable	46
4.2 Selección de un Tutor	47
5. La función del tutor	51
5.1 ¿Qué es lo que hace bueno a un Tutor?	51
5.2 Preparación de un Tutor	53
6. La función del aprendiz	54
6.1 ¿Qué hace un buen aprendiz?	54
6.2 Recopilación de información relativa al aprendiz	55
6.3 Consejos para la Relación Tutor-Aprendiz	56
7. Competencias necesarias para el tutor	58
7.1 Competencias de Planificación para las Sesiones de Tutoría	58
7.2 Desarrollar una relación de tutoría	63
8. Monitoreo de un programa de tutoría	104
8.1 Formas de monitorear y recolectar retroalimentación del programa de tutoría	106
8.2 Problemas comunes en la relación Tutor-aprendiz que el monitoreo puede identificar	107
9. Término de la relación	108
10. Evaluar la efectividad de la tutoría	113

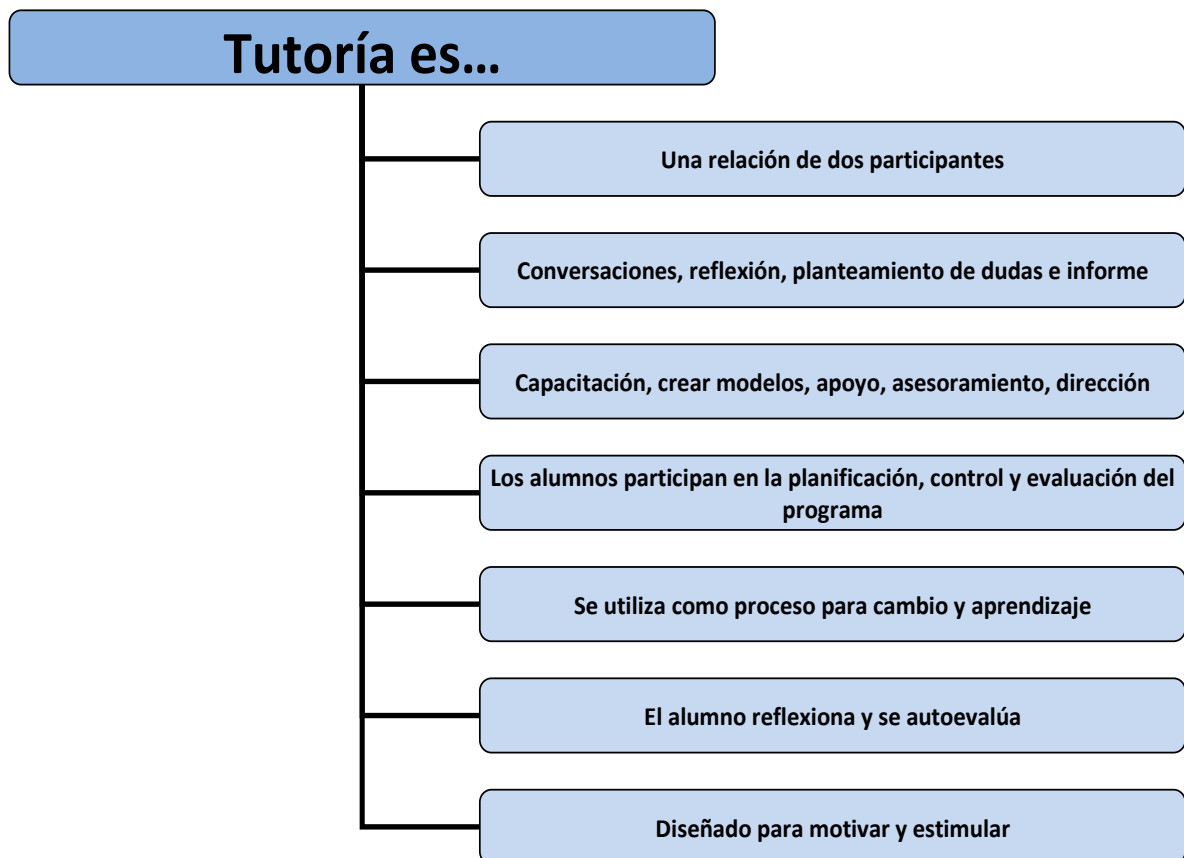
10.1 ¿Cuándo se debe evaluar un Programa de tutoría?	113
10.2 Evaluación subjetiva y objetiva	114
10.3. Factores a considerar en el proceso de evaluación	115
10.4. Pasos del proceso de Evaluación	121
10.5 Herramientas de evaluación	121
10.6 Preguntas de muestra	126
10.7 Participantes de la Evaluación	130
10.8 Recopilación de datos	131
10.9 Revisión de Resultados	132
10.10 Informar el Desempeño de los Programas	133
11. Autodesarrollo del tutor	134
11.1 Importancia de la formación continua del Tutor	134
11.2. Funciones de la formación continua	135
11.3. Planificación del propio itinerario formativo	135
 II. Bibliografía	 137

I. Módulo. Tutoría

1. ¿Qué es una tutoría?

La tutoría permite incrementar el potencial de los trabajadores y contribuye a fomentar las relaciones profesionales donde las partes tengan la oportunidad de colaborar y compartir sus puntos de vista. La tutoría es una relación que permite a las personas crecer y desarrollarse en el proceso.

Comúnmente, las tutorías constituyen una relación uno a uno entre un trabajador experimentado y otro no tan experimentado. Esta relación debe basarse en el estímulo, en comentarios constructivos, la confianza mutua, el respeto y la voluntad de aprender y compartir.



ACTIVIDAD N°1: ¿Qué es una tutoría?

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Verificar la comprensión del concepto de tutoría por parte de los participantes.

DURACIÓN:

15 min.

DESARROLLO:

La actividad puede ser realizada de forma verbal o escrita. Lo importante es que la mayor cantidad de participantes pueda explicar el concepto con sus propias palabras.

Describe con sus propias palabras, qué es una tutoría y cómo se lleva a cabo.

ACTIVIDAD N° 2: Diagrama: No es una tutoría

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Reforzar el concepto de tutoría por parte de los participantes.

DURACIÓN:

30 min.

DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma escrita de forma grupal o individual. Para ello, los participantes deberán llenar el siguiente formato indicando lo que “no es” una tutoría. Lo anterior permite construir y deconstruir el concepto.

Observe el diagrama del punto N°1 de este módulo y complete el siguiente cuadro indicando, cuando no es tutoría.

No es Tutoría

1.1 Propósitos de una tutoría

Entre los variados propósitos de las tutorías se incluyen:

- Proveer un modelo a seguir: una persona en la cual un aprendiz puede basarse para reformular su propio comportamiento.
- Brindar una referencia: alguien a quien el aprendiz podrá acudir para discutir ideas, problemas y preocupaciones, dentro de un ambiente seguro.
- Brindar una fuente de consejo: desde alguien que ya ha enfrentado situaciones límite y que cuenta con experiencia real acerca de los problemas que el aprendiz probablemente enfrentará.
- Permitir el desarrollo relacionado al trabajo: alguien que puede, de forma directa o indirecta, ayudar al aprendiz a desarrollar sus competencias y conocimientos relacionados con el trabajo.
- Brindar un defensor: alguien que pueda apoyar, representar y defender al aprendiz cuando éste lo requiera.
- Proveer contactos y acceso a las oportunidades: alguien que pueda "abrir las puertas" al aprendiz.
- Permitir el desarrollo personal: alguien que pueda ayudar al aprendiz a desenvolverse por sí mismo y en sus relaciones, además de guiarlo en la consecución de logros personales y profesionales.

La relación de tutoría no se restringe a los propósitos mencionados anteriormente. De hecho, quizás uno de los beneficios reales de las tutorías es que existen solo algunas restricciones y es ampliamente aceptado que el Tutor y el aprendiz trabajen de distintas maneras para satisfacer sus necesidades particulares en cualquier momento dado.

ACTIVIDAD N°3: Reflexión personal

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Conectar el concepto de tutoría con sus propias experiencias previas en el tema.

DURACIÓN:

30 min.

DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma escrita e individual. Los participantes deben recurrir a su experiencia vital y laboral y conectarse con los recuerdos de aquellas personas que pudieran haber actuado como tutores formales o informales durante su vida. Pídeles que recuerden desde sus experiencias escolares, laborales o de vida.

Considerando los distintos propósitos de la tutoría descritos anteriormente y para comenzar en algunas características que debe tener la relación tutor-aprendiz, reflexione y responda las siguientes preguntas:

¿Quiénes y cómo han sido las personas que han sido un “guía” en su vida personal? ¿Ha considerado a estas personas como sus tutores?

¿Cómo y en qué lo han ayudado a usted estas personas?

1.2 Modelo de tutoría

La tutoría en el lugar de trabajo, es una asociación de aprendizaje entre los trabajadores, con el objetivo de compartir información técnica, conocimiento institucional y percepciones con respecto a ocupaciones particulares, profesiones, organización y esfuerzo. Este acuerdo de tutoría puede realizarse de variadas formas, sin embargo, el modo más común es el modelo tradicional de tutoría uno a uno.



a) Tutoría uno a uno – Modelo Tradicional

La tutoría uno a uno, el más común de los modelos, consiste en el trabajo conjunto entre un Tutor y un aprendiz en el lugar de trabajo, en la cual un trabajador experimentado ejerce como Tutor de un trabajador menos experimentado con el objetivo de incrementar su conocimiento, competencias y experiencia.

La mayoría de las personas prefiere este modelo en tanto la inversión de tiempo en la relación Tutor-aprendiz permite que la dupla desarrolle una relación personal que los haga sentirse más cómodos al momento de discutir todos los aspectos del programa de tutoría. Este modelo puede ser personalizado y provee de apoyo individual para el aprendiz.

La relación de tutoría uno a uno tradicional, con un Tutor y un aprendiz, se identifica por lo siguiente:

- El aprendiz aprende a través de la reflexión y discusión.
- El aprendiz tiene un control significativo sobre dónde y qué se está discutiendo.
- El Tutor puede traspasar, a través de la entrega de consejos e indicaciones, su conocimiento.
- Un Tutor, cuyas redes y relaciones ya establecidas funcionan en favor del aprendiz.

Se puede observar una variación de este modelo en organizaciones más pequeñas, donde puede haber escasez de tutores adecuados. Si las partes están de acuerdo, un Tutor puede hacerse cargo de dos o tres aprendices, reuniéndose con ellos de forma separada o grupal, en los casos que resulten adecuados. La reunión en grupo puede permitir que los aprendices se beneficien de las

opiniones y experiencias propias de los participantes del mismo, así como también las del Tutor.

b) Tutorías grupales

En el caso de organizaciones que cuentan con varios aprendices potenciales y muy pocos tutores, es posible que los grupos de aprendices puedan trabajar juntos con uno o dos tutores, dependiendo del número de personas. El grupo puede discutir una gran variedad de situaciones descritas por los mismos integrantes o concentrarse en algún tema particular, propuesto para cada reunión. Este arreglo puede permitir que un número importante de aprendices se beneficie de las tutorías y, en los casos que sea posible, que distintos tutores asistan a este tipo de actividades, permitiendo que todos se beneficien de las distintas experiencias del grupo.

Las tutorías grupales brindan al Tutor la oportunidad de trabajar con un amplio número de aprendices y desarrollar el aprendizaje en conjunto a través de toda la organización. El grupo podrá identificar problemáticas, recibir pautas y retroalimentación por parte del Tutor. El trabajo grupal además brinda la oportunidad de aprender y establecer lazos con otros colegas.

El Tutor, en este caso, actuará como facilitador, guía y catalizador del acto de traspaso de experiencias y percepciones personales, creando espacios para la discusión y aprendizaje.

c) Tutorías grupales entre pares

Con este modelo los grupos se crean en forma más espontánea, ya que las personas tienen intereses compartidos, generalmente una función laboral similar. Por ejemplo, este modelo es adecuado para gerentes nuevos o dueños de negocios de empresas pequeñas. En vez de contar con un Tutor líder, el grupo actuará de forma autodirigida, en donde todos los miembros del grupo operarán como tutores y aprendices.

Un formato típico para las tutorías grupales entre pares consiste en que los participantes se turnen, quizás en reuniones sucesivas, para conversar acerca de los desafíos y aspectos de sus labores, y en donde el resto de los participantes se enfoque en la situación del orador, ayudándolo a clarificar situaciones problemáticas, a descubrir nuevas ideas inspiradas en las sugerencias y en las experiencias de los participantes, y a determinar soluciones potenciales.

Este tipo de tutoría propone una gran cantidad de experiencias distintas y permite que los participantes del grupo aprendan entre ellos.

d) Tutorías uno a uno entre pares

El término tutoría entre pares ya ha sido utilizado anteriormente para referirnos a un formato de tutoría grupal, no obstante, el término también abarca la tutoría entre dos personas, donde el Tutor es un colega y no un individuo con una posición importante dentro de la organización. En este formato, la tutoría puede ser unidireccional o bidireccional, donde cada uno de los participantes toma el rol de Tutor y de aprendiz según se requiera. Dicho modo permite que ambos participantes aprendan entre sí, compartan sus desafíos laborales y, quizás, se puedan sentir menos aislados. Además, brinda acceso a la tutoría a un mayor número de participantes.

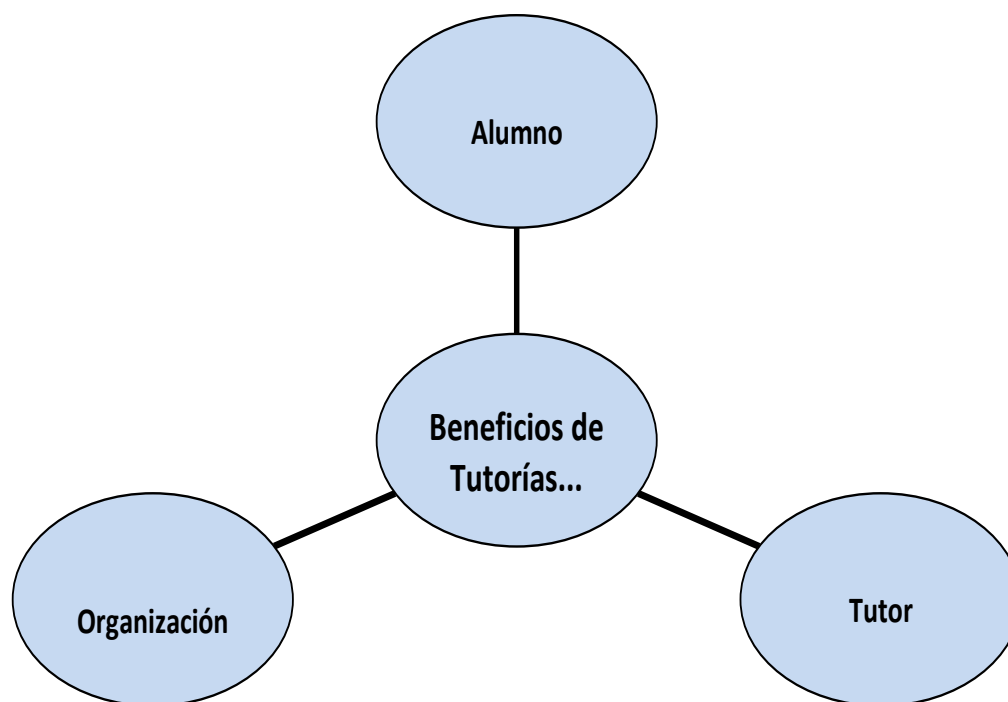
e) Tutoría en línea

Internet ha presentado una nueva forma de comunicación y de trabajo entre tutores y aprendices. Un número creciente de sitios web permiten que tutores potenciales se registren y ofrezcan sus servicios, y al mismo tiempo brinden a los aprendices la posibilidad de buscar y comunicarse con tutores seleccionados. Este modelo consiste en un acuerdo voluntario en el cual a los tutores se les brinda el privilegio de traspasar su sabiduría a otros y a los aprendices se les provee de un contexto seguro y confidencial (y anónimo, en el caso que así lo soliciten), en el cual puedan discutir sus preocupaciones e incertidumbres. Mientras que muchos programas de tutorías en línea se encuentran posicionados

al interior de contextos y profesiones específicas, es posible encontrar programas abiertos al público. Por cierto que existen consideraciones de seguridad relacionados al uso de estos sitios, pero no cabe duda que Internet ha ampliado el acceso a tutorías y a tutores especialistas, a muchas personas.

1.3 Los beneficios de los Programas de tutorías

Estos programas proveen a los trabajadores oportunidades para desarrollar sus carreras. Estas oportunidades pueden estar relacionadas con la concreción de metas claras tanto para la organización, como para el aprendiz como para el Tutor.



ACTIVIDAD N°4: Reflexión personal

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Indagar sobre los beneficios que los participantes pueden encontrar a la relación tutor-aprendiz , en el ámbito laboral.

DURACIÓN:

30 min.

DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma escrita e individual. Los participantes deben focalizar la reflexión en los aspectos de la relación tutor-aprendiz. Los participantes a través de sus propias experiencias de tutoría formal o informal, deben identificar los beneficios concretos de contar con un tutor en el ámbito laboral.

¿Qué beneficios recibiste de la/s relación/es de tutoría formal o informal que has tenido en el ámbito laboral ?

Los programas pueden ofrecer a los aprendices, tutores y organizaciones los siguientes beneficios:

1.3.1 Beneficios para el aprendiz

Los beneficios que un aprendiz puede obtener a través de los programas formales de tutoría son:

- Incremento de las competencias y conocimientos, tanto a nivel personal como laboral.
- Aumento de las competencias interpersonales y de comunicación.
- Incremento en cuanto a confianza y autoestima.
- Incremento en el potencial de movilidad laboral y ascensos.
- Mejor entendimiento de su función laboral y de la organización.
- Un modelo a seguir dentro de la organización.
- Establecimiento de lazos con otros trabajadores que son respetados al interior de la organización.
- Menor estrés como resultado de la discusión de frustraciones y desafíos.
- Oportunidad de convertirse en Tutor en el futuro.

1.3.2 Beneficios para el Tutor

Los beneficios que el Tutor puede obtener a través de los programas formales de tutoría son:

- Oportunidades para probar nuevas ideas y aprender de otras personas.
- Entusiasmo renovado, debido a su función como trabajador experimentado.

- Alto nivel de reconocimiento de su valor y competencias, al ser motivados a asumir la función de Tutor.
- Conversaciones interesantes con personas que tienen perspectivas nuevas.
- La satisfacción de ayudar a otra persona y de contribuir en el desarrollo de un aprendiz.
- Oportunidades para reflexionar y preparar su función como tutor.
- Desarrollar una conciencia más profunda de su propio comportamiento.
- Mejorar sus competencias interpersonales en cuanto a comunicación, consultoría, escuchar a otros, crear modelos y liderazgo.
- Mejorar su competencia para compartir experiencias y conocimientos.
- Satisfacción de ayudar a la organización, por medio de la contribución al desarrollo y la efectividad de la fuerza laboral.
- Crecimiento personal y desarrollo profesional.
- Expansión de relaciones profesionales basadas en la confianza mutua y en el aprendizaje compartido.

1.3.3 Beneficios para las Organizaciones

Los beneficios que las organizaciones pueden obtener a través de los programas formales de tutoría son:

- Una mejor entrega de servicios, al contar con un personal más informado y con mayores competencias.
- Redes de apoyo para los trabajadores en tiempos de cambios organizacionales.
- Mayor retención de conocimiento al interior de la organización.
- Un aumento en la diversidad de la fuerza laboral, lo que se refleja en los grupos de clientes de la organización.
- Cultura e imagen organizacional mejorada.

- Una mejor capacidad de atraer y retener talento.
- Transferencia de conocimientos, competencias y aprendizaje.
- Mejor entendimiento de los requerimientos de aprendizaje y competencias.
- Adquisición de metodologías que brindan conocimientos específicos y perspectiva para puestos de trabajo que para ser efectivos requieren de experiencia, buen juicio, discreción y “habilidades blandas”.
- Identificación de talento y desarrollo de liderazgo organizacional.
- Mejoras en la eficiencia, productividad, competitividad y traspaso de conocimiento institucional y competencias de liderazgo.
- Personal más productivo y comprometido.
- Una atmósfera de mayor confianza y respeto.
- Lazos más fuertes y una mejor comunicación entre distintos niveles jerárquicos a través de las distintas áreas de la organización.
- Aumento de la motivación y del compromiso individual dentro de la organización.

2. Desarrollo de un programa de tutoría

Un programa de tutoría nos brinda una estrategia de aprendizaje efectiva basada en el trabajo que permite la concreción de metas organizacionales y la generación de resultados en el desarrollo de las carreras individuales de los trabajadores.

El programa puede ser llevado a cabo en un período de tiempo específico. El tiempo definido puede ser un período corto o largo y, además, puede involucrar aprendizaje en el lugar de trabajo o en nuestro tiempo personal. Para el propósito de este curso, el enfoque se centrará en los programas de tutoría de largo plazo en el lugar de trabajo, el cual estará respaldado por un contrato u otro tipo de acuerdo. Lo anterior puede incluir lo siguiente:

- Un trabajador que desarrolle nuevas competencias antes de cambiar de funciones.
- Un trabajador que requiere de apoyo mientras se acostumbra a una nueva función.
- Un colega que requiere apoyo para mejorar sus competencias laborales.
- Un aprendiz en medio de un curso de estudio o un programa de aprendizaje.

Existen dos formas de implementar una tutoría: informal y formal.

La **tutoría informal** puede implementarse en un contexto de trabajo donde un trabajador con más experiencia toma a un nuevo trabajador bajo su tutela.

Los programas de **tutoría formal** permite que las organizaciones puedan crear y cultivar aquellas relaciones entre los trabajadores más experimentados (tutores) y los trabajadores novatos (aprendices), todo esto con el fin de cumplir con los objetivos específicos de la organización y a la vez ayudar a aquellos individuos en las relaciones de tutoría para así identificar y desarrollar sus propios talentos.

Tutoría Informal	Tutoría Formal
Los compañeros de tutoría son emparejados al azar o por casualidad. Comúnmente el Tutor es quien elige al aprendiz.	El emparejamiento Tutor-aprendiz constituye un proceso simple, en donde el aprendiz tiene la responsabilidad de elegir al Tutor.
Se enfoca en que la relación sea dirigida a la concreción de objetivos definidos por el Tutor.	Se enfoca en que la relación sea específicamente dirigida a la concreción de objetivos definidos por el aprendiz.
Un criterio primario para aceptar al Tutor es la simpatía y el respeto.	Un criterio primario para la selección de Tutor es su competencia para asistir al aprendiz en alcanzar los objetivos identificados.

La relación no puede ser llamada o identificada como "tutoría", dado que no se encuentra necesariamente estructurada como tal.	Ambos participantes identifican la relación como tutoría y se enfocan en aplicar las competencias y expectativas adecuadas en ella.
No existe un acuerdo de tutoría.	Un acuerdo de tutoría constituye una de las primeras etapas importantes en la relación Tutor-aprendiz.
La relación crece a medida que las necesidades o las circunstancias lo permiten y ameritan.	La relación funciona dentro de un marco acordado que contempla: reuniones frecuentes, períodos de tiempo, métodos de comunicación, estructura, etc.
La relación raramente es evaluada.	La relación es evaluada regularmente y se establecen medidas para guiar el progreso hacia las metas definidas.
La relación puede establecerse por mucho tiempo, incluso por muchos años, dado que deviene de la relación natural entre el Tutor y el aprendiz.	La relación tiene una duración definida, en donde los participantes pueden tomar la decisión de terminarla, extenderla o convertirla en amistad.
La posibilidad de que ambas partes se beneficien mutuamente.	La probabilidad de que todas las partes se beneficien mutuamente (el Tutor, el aprendiz y la organización).

Existen muchas similitudes entre las relaciones de tutoría formal e informal. Entre éstas se incluyen:

- La necesidad de libre elección de ambos participantes para participar voluntariamente en la relación.
- La condición de un alto nivel de comunicación para lograr el éxito.
- Se requiere que ambos participantes se lleven bien.

- Las oportunidades de aprendizaje para ambos participantes.
- Las posibilidades de cruzar fronteras jerárquicas o de departamentos y obtener mejores contactos.
- Beneficio mutuo: la oportunidad de aprender pasando de una relación de tutoría a otra, lo que genera un aprendizaje continuo para todos los involucrados

2.1 Establecimiento de un Programa de Tutoría Formal

La forma que usted utilice para establecer un programa de tutoría determinará la naturaleza y los procesos de la relación de tutoría. Al desarrollar un programa de tutoría formal usted debe considerar lo siguiente:

- El ambiente regulatorio, como la salud del lugar de trabajo y los problemas de seguridad, la naturaleza del empleo y la duración del contrato, la inclusión y las políticas de diversidad, la privacidad, la confidencialidad y los requisitos de información.
- Los objetivos del programa.
- La participación de las partes interesadas en la planificación.

Entre las preguntas que usted debe realizar podemos incluir:

- ¿Cuáles son las expectativas del aprendiz?
- ¿Cuáles son las metas del proceso?
- ¿Cuáles son las expectativas de la relación de tutoría?
- ¿Cuáles son las metas de la relación de tutoría de acuerdo al criterio de la organización?
- ¿Existen límites de tiempo para el programa de tutoría?
- ¿Cuáles son los pasos a seguir en el caso que la relación termine prematuramente?

Comúnmente los programas de tutoría cuentan con ciertas características. Éstas son:

- **Propósito claramente definido:** Los programas de tutoría exitosos tienen:
 - Una clara definición de tutoría.
 - Un propósito definido claro, o un conjunto de expectativas, resultados y metas.
 - Un compromiso transversal a estos puntos, por parte de las personas que toman decisiones y los participantes del programa de tutoría.
- **Compromiso por parte de los niveles ejecutivos:** lo que incluye la aprobación y el apoyo visible de la alta gerencia. De esta manera, se asegura que el programa de tutoría gane credibilidad y valor y, por consiguiente, genere una alta participación por parte de los trabajadores. El apoyo, tanto a nivel gerencial como organizacional, se obtiene por medio de:
 - Gerentes cumpliendo una función activa en la promoción del programa y participando además de las actividades, como las sesiones informativas y los procesos de evaluación.
 - Explicando el programa a todos los trabajadores.
- Los programas de tutoría deberán tener cabida en la **cultura organizacional existente** siendo, además, congruentes con ella. Si un programa ha sido específicamente diseñado para fomentar la igualdad de género o el desarrollo de una competencia particular, será entonces importante ganar la aceptación de dicho programa al interior de toda la organización. También es esencial determinar si el programa es aceptado por los trabajadores que estarán sujetos a dicho programa.
- **Deben ser voluntarios:** De esta manera se asegura el compromiso de los participantes al proceso de tutoría. Cada participante debe sentirse libre para abandonar el programa en cualquier momento.
- **Involucran procesos de formación.**

- **Involucran relaciones de distinto nivel:**
 - La supervisión y la tutoría deben ser tareas realizadas por personas distintas. El supervisor inmediato de un trabajador no debe, a la vez, ser su Tutor.
 - La tutoría es un proceso diferente de la supervisión. Los tutores deben saber que las tutorías requieren de inversión y compromiso que va más allá de la supervisión diaria.
 - La supervisión se enfoca en necesidades a corto plazo y en tareas inmediatas, mientras que las tutorías están dirigidas a las necesidades profesionales y a largo plazo de un trabajador. Las tutorías se enfocan en el desarrollo integral del individuo en desmedro de uno o dos aspectos de desempeño.
- Forman parte de una **herramienta de aprendizaje y desarrollo**, y de una estrategia de integración aún más amplias. Aun cuando la tutoría es esencialmente un trabajo en conjunto de dos personas, es importante recordar que ésta opera en el contexto de una organización:
 - Las tutorías deben ser integradas en un plan de aprendizaje y desarrollo, en políticas de diversidad/equidad laboral o en programas de capacitación mucho más amplios.
 - Las competencias requeridas para realizar una tutoría (especialmente para los tutores) deben ser desarrolladas también a través de herramientas de aprendizaje complementarias, como lo son los cursos en problemáticas de diversidad, igualdad de género y competencias administrativas.
- Requieren que las **necesidades de tutores y aprendices** sean escogidas y asociadas de forma adecuada.
- Deben contar con **compromisos de recursos claros**, se requiere de un coordinador o administrador que brinde apoyo constante.
- Deben contar con un **límite de tiempo** para el proceso: Este periodo de tiempo puede variar, pero lo ideal sería alrededor de 12 meses.

- **Están diseñados con planes de evaluación desde el principio:** Es importante demostrar la efectividad y la eficiencia del programa para obtener apoyo continuo por parte de la alta gerencia, por lo tanto, los criterios de medición son definidos con antelación.

2.2 Pasos del Proceso de Desarrollo de un Programa de Tutoría

Una vez que la organización haya decidido desarrollar un Programa de tutoría, será necesario llevar a cabo una serie de pasos de planificación y asesoramiento. Entre estos pasos se pueden incluir los siguientes:

Paso 1: Establecer el programa

Se deben establecer los objetivos organizacionales. Los objetivos pueden ser:

- Aumento o traspaso de conocimientos y competencias.
- Generar índices de retención.
- Definir índices de satisfacción del trabajador.
- Promover resultados.
- Definir estándares de trabajo.
- Promover salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Estos objetivos ayudarán en:

- La identificación de tutores adecuados.
- En el proceso de evaluación y revisión.

Paso 2: Ajustar expectativas de aprendices y tutores

Es muy importante asegurarse que los tutores y los aprendices tengan claras las metas del Programa y lo que se espera de cada uno.

Paso 3: Establecer las disposiciones de la tutoría

Las disposiciones de la tutoría se refiere a las metas específicas de los aprendices, como son la satisfacción del trabajo y las competencias laborales definidas como objetivo.

Nótese también que la evaluación de proceso es previa al cierre. En una relación de tutoría formal, comúnmente el cierre se determina cuando los objetivos de aprendizaje son alcanzados. Los objetivos logrados deben ser evaluados previamente al cierre del programa.

Paso 4: Implementar el programa

Los tutores deben ser confiables y deben estar motivados para que puedan generar confianza en los aprendices.

Paso 5: Revisar y evaluar los resultados

El programa deberá estar sujeto a revisiones y evaluaciones constantes para así asegurar que éste satisfaga las necesidades de las personas involucradas en la organización. Cualquier modificación al programa debe realizarse para mejorar su efectividad en cuanto a lograr las metas.

ACTIVIDAD N°5: Beneficios de Tutor

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Verificar la adquisición del concepto de tutoría, conforme avanza el desarrollo del proceso formativo y el posicionamiento que va tomando el participante en el rol de tutor.

DURACIÓN:

30 min.

DESARROLLO:

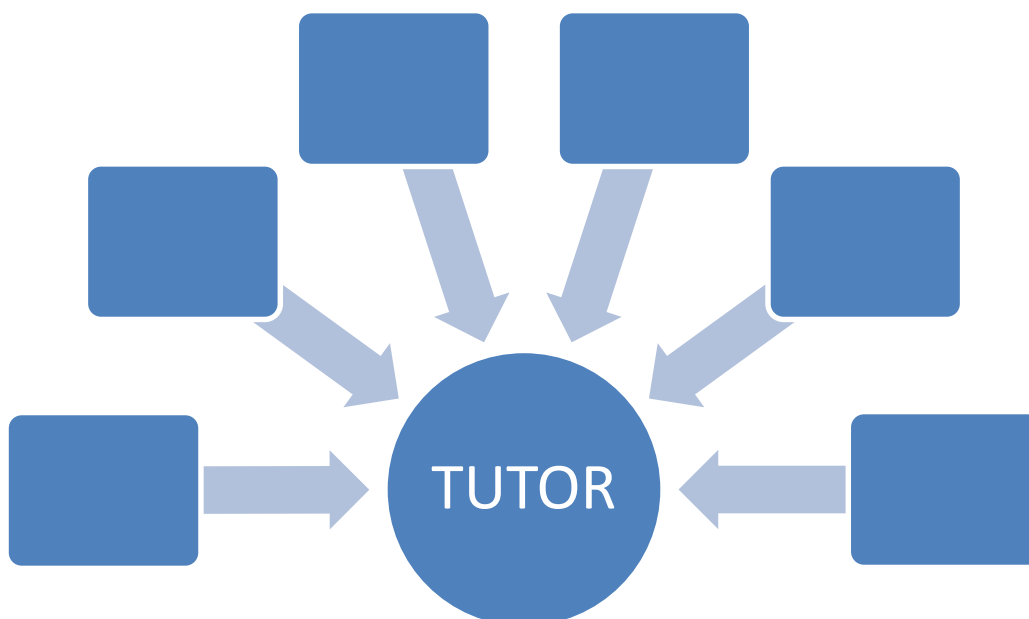
La actividad debe ser realizada de forma escrita e individual. Los participantes deben focalizar la reflexión respecto de su futuro rol como tutor.

En la actividad deberá identificar los beneficios que puede traerle al participante ser tutor de otros.

Conforme avanza el proceso formativo, y de acuerdo a su futuro rol como tutor.

¿Por qué puede ser beneficioso para usted ser un Tutor?

Su respuesta debe ser plasmada en el siguiente cuadro:



3. Planes y acuerdos de tutoría

Un Plan de tutoría deberá ser diseñado por el organizador de las tutorías o por la persona encargada del programa. El Plan de tutoría se enfocará en los objetivos de la organización al momento de establecer el programa. Se centrará además en los límites de la relación y en los procesos de monitoreo y evaluación. En algunas ocasiones el Tutor estará a cargo del diseño del Plan, estableciendo negociaciones y conversaciones con el aprendiz.

Un acuerdo de tutoría determina los detalles de la sesión, los objetivos de aprendizaje, los tiempos de cada sesión y el contenido por abarcar en cada sesión. Estos detalles serán definidos entre el Tutor y el aprendiz, los cuales serán cubiertos por los planes de tutoría.

Planes de Tutoría

- Objetivos de la organización
- Límites de la relación tutor-alumno
- Procesos de monitoreo y evaluación

Acuerdos de Tutoría

- Objetivos de aprendizaje
- Detalles de la sesión

3.1 Desarrollo de un Plan de Tutoría

Es sumamente importante que la organización que se encuentre en proceso de establecer un programa de tutores, sea capaz de responder las dos siguientes preguntas:

- ¿Por qué es necesario contar con un Programa de tutorías?
- ¿Quiénes deberían participar de este Programa?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a definir los objetivos de la organización, los procesos y los procedimientos del programa. Las respuestas también servirán de apoyo para llevar a cabo el monitoreo del programa y realizar la evaluación de éxito del mismo.

Es importante que todos los participantes estén informados acerca del objetivo del plan de tutorías. Cuando no existe un entendimiento común acerca de la forma y la función del programa es muy probable que los aprendices abandonen el programa o que los tutores se fatiguen. El programa deberá identificar la intención general del programa de tutoría.

Podrían ser posibles propósitos del Plan:

- Apoyar a los aprendices o trabajadores en formación durante sus programas de entrenamiento.
- Instruir a los nuevos colegas acerca de las políticas, procedimientos y prácticas de la empresa.
- Ayudar a los trabajadores recientemente ascendidos a desarrollar competencias de gestión.

También, es importante abordar las expectativas de los participantes antes de iniciar el Programa. El plan de tutoría deberá tratar, además, las siguientes problemáticas:

- ¿El aprendiz espera recibir entrenamiento enfocado directamente en competencias o solo apoyo desde la relación de tutoría?
- ¿El Tutor espera tener el control sobre la relación de aprendizaje?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a definir los procesos de evaluación del programa de tutoría. Para poder evaluar la efectividad o el éxito del Programa, usted deberá definir claramente los objetivos y los parámetros a los que aspira.

El parámetro u objetivo del Programa de tutoría puede ser, por ejemplo:

- Una unidad de competencia que debe ser alcanzada (por ejemplo, en los programas de aprendizaje o capacitación).
- Las competencias técnicas para operar un equipo específico.
- Un proceso en el lugar de trabajo.
- Competencias genéricas como la planificación y la organización.
- Ascenso para el aprendiz.
- Nuevas prácticas de gestión.
- Distintos comportamientos laborales mostrados por el aprendiz.

Estos parámetros deberán ser incluidos en el plan de tutorías. Los objetivos o parámetros pueden basarse en:

- Manual de procedimientos del lugar de trabajo.
- Material incluido en el curso de capacitación.
- Estándares y regulaciones de la industria.
- Manuales de equipos.
- Unidad de competencia.
- Otros estándares organizacionales del lugar de trabajo.
- Expectativas del aprendiz.

La identificación de los parámetros de las fuentes mencionadas en la lista anterior, constituye un paso importante para entender qué es lo que se espera de usted y de su aprendiz. Si usted no está seguro de qué es lo que se requiere, por favor consulte con las partes interesadas pertinentes.

3.2 Definición de Reglas Base

Una relación de tutoría exitosa no será posible a menos que ambas partes comprendan claramente sus funciones, responsabilidades y las expectativas que existen sobre ellos. Para alcanzar el éxito en esta materia se deben negociar

algunas reglas básicas con el aprendiz. A continuación se dispone una lista de reglas básicas:

- La relación es voluntaria.
- Los compañeros de esta relación de tutoría no deben pertenecer a la misma línea o al mismo departamento.
- Los supervisores no deben ser a la vez tutores.
- Los supervisores de los participantes de la tutoría deberán brindar su aprobación cuando la tutoría es a nivel interno.
- La dirección y los consejos del Tutor no deben no deberán sobrepasar las instrucciones y consejos del supervisor cuando se trata de temáticas laborales.
- Participación activa de ambas partes en el proceso de tutoría.
- Acuerdos internos o externos.
- Procedimientos para el cierre de la relación. Una provisión de término de relación "sin culpa", donde cada parte puede dar término a la relación en cualquier momento bajo cualquier motivo, o sin motivo alguno.

Una vez que usted haya llegado a un acuerdo con su aprendiz en la disposición de las reglas base, será necesario que documente el detalle de las reglas e incluya dicho detalle en el acuerdo de tutoría.

ACTIVIDAD N°6: Las reglas en la tutoría

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Valorar la importancia de las reglas básicas en un proceso de tutoría.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma escrita y grupal. Los participantes deben analizar todas las reglas básicas de una relación de tutoría y describir cuál es la importancia de cada una. Pueden presentar el resto del grupo, una o varias de ellas, de acuerdo a las que hayan sido más significativas.

De forma grupal.

¿Por qué son importantes las reglas base en una relación de tutoría?

Considere las reglas del ámbito ético y los posibles problemas que pueden generarse al no contar con reglas base. Justifique sus ideas y preséntelas.

3.3 Desarrollo de un Acuerdo de Tutoría

El desarrollo de un acuerdo de tutoría requerirá del trabajo conjunto entre los tutores y aprendices. Un Acuerdo de Tutoría puede representarse en forma de contrato, plan, plan de aprendizaje, un memorándum de entendimiento o un acuerdo informal. El formato se definirá por medio de las decisiones realizadas en el plan de tutoría.

El acuerdo de tutoría debe enfocarse en la relación de tutoría. Éste debe establecer claramente los objetivos para los participantes. A modo de pauta, el acuerdo de tutoría debe enfocarse en dos elementos importantes:

1. Las metas, incluyendo descripciones claras de las funciones y las responsabilidades del Tutor y el aprendiz.
2. Los objetivos de aprendizaje.

El propósito del primer elemento es establecer una relación con puntos de inicio y término claramente definidos, además de las funciones y responsabilidades también establecidos con claridad para ambas partes.

El segundo elemento contempla objetivos de aprendizaje claros y definidos en conjunto con el aprendiz.

Los objetivos de aprendizaje son definidos luego de las reuniones iniciales, donde el aprendiz tomará nota de lo siguiente:

- ¿Qué es lo que quieren aprender o qué es lo que necesitan aprender?
- ¿Por qué requieren aprender sobre estas cosas?
- ¿De qué forma desean aprender sobre estas cosas?
- ¿Qué es lo que necesitan hacer y qué es lo que necesitan que haga el Tutor?
- ¿Cómo saber que han aprendido estas cosas?
- ¿Cómo poder evaluar el éxito o el fracaso del programa?

Los objetivos específicos deberán basarse en el enfoque de objetivos **SMART** (por sus siglas en inglés). Este enfoque requiere de tiempo, pensamiento ordenado y una imagen clara de los resultados deseados en el programa de actividades. Mientras más específicos sean sus objetivos, más fácil será obtener éxito.

La sigla SMART significa:

- | | |
|----------|-----------------------------------------------------------------|
| S | Específico(S pecific) |
| M | Medible (M easurable) |
| A | Alcanzable/Asequible) (A ttainable/ A chievable) |
| R | Realista (R ealistic) |
| T | Oportuno (T imely) |

Específico: Es mucho más probable cumplir una meta específica que una meta general. Para definir una meta específica es necesario que usted responda las siguientes seis preguntas:

- Quién: ¿Quién está involucrado?
- Qué: ¿Qué es lo que quiero conseguir?
- Dónde: Identifique una ubicación.
- Cuándo: Establezca un período de tiempo.
- Cuáles: Identifique los requerimientos y las restricciones.
- Por qué: Razones específicas, propósito o beneficios obtenidos al cumplir la meta.

Ejemplo:

Una meta general puede ser "Ponerse en forma". Por otro lado, una meta específica sería "Unirme a un gimnasio y ejercitar 3 veces a la semana".

Medible: Establecer criterios concretos para medir el progreso hacia la consecución de cada meta definida por usted. Cuando usted mide su progreso a la vez se mantiene en buen camino, cumple con las fechas establecidas y además experimenta el sentimiento de éxito que emana del esfuerzo continuo realizado para alcanzar su meta. Para determinar si su meta es medible, hágase preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto es? ¿Cuántas son?
- ¿Cómo sabré que la meta se haya cumplido?

Alcanzable: Cuando identifica las metas que son más importantes para usted, entonces comienza a descubrir maneras para llevar a cabo dichas metas. Desarrolla actitudes, competencias y capacidad financiera para alcanzar las metas. Comienza a ver oportunidades previamente ignoradas que lo acercarán a sus metas.

Usted puede conseguir la mayoría de sus metas al planificar los pasos sabiamente y al establecer un tiempo que permita realizar dichos pasos. Las metas que pueden parecer lejanas o fuera de alcance finalmente serán más cercanas y serán más asequibles, no porque sus metas se hayan reducido, sino porque usted crecerá y se expandirá para alcanzarlas. Cuando enumera sus metas construye una imagen de sí mismo. Usted comienza a verse a sí mismo merecedor de estas metas y desarrolla los rasgos y la personalidad que le permiten alcanzarlas.

Realista: Para ser realista, una meta debe representar un objetivo en el cual está dispuesto y es capaz de trabajar. Una meta puede ser tanto alta como realista; solo usted tiene la capacidad de decidir cuán alta debería ser la meta. Sin embargo, asegúrese de que cada meta represente un progreso importante.

Comúnmente una meta alta es más fácil de alcanzar que una meta baja, ya que una meta baja ejerce poca fuerza motivacional. Algunas de las tareas más

difíciles que usted ha cumplido en realidad parecen sencillas, simplemente porque ellas representan un trabajo de amor.

Oportuno: Una meta debe ser trabajada en conformidad a un tiempo establecido. Al no existir un tiempo definido para la meta no existirá la sensación de urgencia. Si usted desea bajar 10 kg. ¿Para cuándo desea perder ese peso? La frase "algún día" no servirá. No obstante, si usted define un tiempo para su meta, por ejemplo "para el 1 de Mayo", su inconsciente se pondrá a trabajar en la idea de alcanzar la meta.

Probablemente su meta será realista si usted cree verdaderamente que puede lograrla. Otras formas de saber si su meta es realista es determinando si usted ha sido capaz de realizar cualquier meta similar en el pasado, o preguntándose qué condiciones deben existir para poder cumplir la meta.

Uso de los objetivos SMART

El poner por escrito los objetivos SMART, nos ayuda a identificar los elementos del plan de evaluación y de medición, que concretamente son indicadores y medidas de desempeño. Un indicador es lo que usted medirá para obtener evidencia observable de los logros, cambios realizados o el progreso alcanzado. Los indicadores describen el tipo de datos que usted requerirá para responder a sus preguntas evaluativas. Normalmente un objetivo SMART le indica qué es lo que medirá.

Una medida de desempeño es la cantidad de cambios o progresos alcanzados hacia un objetivo o meta específica. Los objetivos SMART pueden ser útiles como medidas de desempeño, ya que éstos brindan información específica necesaria para identificar los resultados esperados.

Un acuerdo de tutoría también puede incluir lo siguiente:

- Duración de la relación de tutoría.

- Fecha de inicio de la tutoría.
- Fecha de término de la tutoría.
- Frecuencia de las sesiones.
- Duración de cada sesión.
- Total de horas invertidas.
- Responsabilidades del Tutor.
- Responsabilidades del aprendiz.
- Verificación de aceptación de las condiciones de la relación de tutoría.

El acuerdo de tutoría deberá ser revisado regularmente y puede ser modificado si es necesario. Estas modificaciones deben reflejarse en cambios al plan de tutoría.

Nota: Recuerde que es probable que ambas partes necesiten negociar para que las expectativas definidas en el acuerdo de tutoría sean realistas y alcanzables.

ACTIVIDAD N°7: Los objetivos de un Tutor

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Describir metas y objetivos de aprendizaje, de acuerdo al modelo SMART, las actividades propias de su ocupación y su futuro rol como tutor.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

Los participantes deben situarse en su futuro rol como tutores y responder de forma reflexiva las preguntas que se les presentan.

- a) Piense en su función laboral actual y escriba tres aspectos importantes de transferir a un eventual aprendiz, de acuerdo a su futuro rol como tutor.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

3.4 Contacto y Reuniones

No existe una fórmula que establezca cuán a menudo se contactarán el Tutor y el aprendiz. Las partes involucradas pueden reunirse regularmente, o pueden reunirse cuando exista la necesidad de tratar una situación particular (por ejemplo, la asignación de un curso, un proyecto especial o un nuevo puesto de trabajo).

En el caso de los programas formales, las reuniones específicas o basadas en un horario son útiles para reunir a los participantes de una tutoría. Los participantes pueden acordar una hora para cada reunión, o quizás se sientan más cómodos con un acuerdo menos formal. Estos temas y otras problemáticas deberán ser tratadas por cada pareja de Tutor-aprendiz.

Ejemplo Plan y Acuerdo de Tutoría

Acuerdo y Plan de Tutoría		
Nombre del Tutor:	Nombre del aprendiz:	Fecha:
Detalles del Programa de Tutoría		
Duración de la relación de tutoría		
Fecha de inicio		
Fecha de término		
Frecuencia de las sesiones		

Duración de cada sesión	
Disposiciones de las Reuniones o Contacto	
¿Cuántas reuniones se realizarán?	
¿Cuándo se realizarán las reuniones?	
¿Dónde se realizarán las reuniones?	
Objetivos acordados – Objetivos de la Organización <i>(añadir los que sean necesarios)</i>	
Ej.	Mejorar la entrega de servicios a través de un personal más informado y con mayores competencias.
1.	
2.	
3.	
Reglas Base <i>(añadir las que sean necesarias)</i>	
Ej.	Después de cada reunión el aprendiz actualizará el registro de la tutoría con las acciones acordadas y se lo enviará a su Tutor por medio de un correo electrónico.
1.	
2.	

3.		
Objetivos de Aprendizaje		
1.		
2.		
3.		
Sesiones		
Hora y duración de las sesiones	Contenido de la sesión	Detalles y recursos de la sesión
Responsabilidades del Tutor		
1.		
2.		
3.		
Responsabilidades del Aprendiz		
1.		
2.		
2.		
Proceso de Monitoreo y Evaluación		

Ej.	Revisar que el registro de la tutoría esté actualizado.	
1.		
2		
Acuerdo <i>(Firma y fecha de Tutor y aprendiz)</i>		
Aprendiz:		Tutor:
Fecha:		Fecha:

4. Relación de tutoría

La relación de tutoría es un proceso de cambio y aprendizaje donde el Tutor y el aprendiz trabajan en conjunto para que el aprendiz aprenda nuevas competencias y nuevos conocimientos. A través de este proceso, la relación Tutor-aprendiz experimentará constantes cambios, añadiendo presión y estrés al éxito de la relación.

La relación de tutoría comienza el día en que usted conoce a su aprendiz y no en el momento en que comienza el programa de tutoría. La impresión que usted genere en su aprendiz en la primera reunión puede afectar profundamente toda la relación y, por lo tanto, cada reunión debe llevarse a cabo de manera respetuosa y sensible.

También es importante diferenciar la relación de tutoría de otros tipos de relación, en los cuales el Tutor y el aprendiz generalmente pueden desarrollar una relación

profesional y más cercana, situación que es sumamente importante para el éxito del programa de tutoría.

Se requiere de esfuerzo para cultivar y mantener la relación y, a la vez, mantener al Tutor y al aprendiz enfocados en la tarea durante la duración del programa de tutoría. La tutoría no es una relación del tipo "Crear y Olvidar", sino que requiere de mantenimiento y una revisión continuos, así como también un rango diverso de cualidades efectivas para la relación de tutoría. A continuación se detallan dichas cualidades.

Cualidades Efectivas para las relaciones de Tutoría		
Confianza	Buena voluntad	Química
Cooperación	Comunicación clara	Incentivo
Compromiso	Confidencialidad	Escucha activa
Honestidad	Respeto	Tiempo
Gestión del tiempo	Reciprocidad	Ser abierto

La naturaleza de la relación de tutoría variará de acuerdo a las personas involucradas, el propósito de la tutoría y el contexto de tutoría particular.

Los factores contextuales que tienen un impacto en la naturaleza de la relación de tutoría son:

- Cuán formales son las disposiciones de tutoría.
- La diferencia en edad, experiencia, habilidades e influencia entre el Tutor y el aprendiz.
- La duración de la relación.
- El nivel de relación entre el Tutor y el aprendiz.

- El nivel particular, el tipo de apoyo que el Tutor puede ofrecer y que el aprendiz requiere.
- El grado de compromiso, tanto del aprendiz como del Tutor, para alcanzar cambios durante la tutoría.

Construir y mantener relaciones de tutoría efectivas se logra de mejor manera cuando existe:

- **Claridad del propósito:** El aprendiz necesita contar con objetivos específicos o individuales de aprendizaje, algo que ellos deseen alcanzar o resolver, y un resultado al cual aspirar.
- **Relación cercana:** El alineamiento de valores entre el Tutor y el aprendiz puede ayudar a construir y mantener la relación. La capacidad de construir una relación cercana incluye la capacidad de aceptar y valorar las diferencias.
- **Función y límites de función:** Comprender la función del Tutor resulta de gran ayuda para asegurar un comportamiento adecuado. Los tutores necesitan saber los límites de la función del Tutor y saber cuándo derivar a un aprendiz en el caso de que los tutores necesiten de apoyo externo a la función del desarrollo.
- **Voluntario:** La relación se desempeñará de mejor manera si ambas partes (Tutor y aprendiz) participan voluntariamente.
- **Competencia:** Tanto el Tutor como el aprendiz deben aportar a la relación con competencias y atributos. Las competencias de comunicación para articular ideas y problemáticas, la competencia para escuchar y criticar de manera constructiva, la capacidad de ser honesto tanto con el aprendiz como consigo mismo, de reflexionar sobre las ideas expresadas durante y después del diálogo y la capacidad de demostrar empatía.
- **Comportamiento:** Mientras más directivo sea el comportamiento del Tutor y más pasivo sea el comportamiento del aprendiz, menos exitosos será la relación de tutoría.

- **Revisión:** El Tutor y el aprendiz deberán tomarse el tiempo para revisar la relación, lo cual incrementa el compromiso, además de brindar oportunidades para mejorar la relación de tutoría.

Las expectativas y el comportamiento del Tutor y el aprendiz evolucionarán a través de la relación como consecuencia de la interacción. De esta manera, la naturaleza de la relación cambiará y se desarrollará durante la duración de la tutoría.

Otros factores que influyen en el éxito de una relación de tutoría son el compromiso de todas las partes involucradas, el apoyo de la organización y la disponibilidad de tiempo. Sin embargo, una manera de asegurar que la relación sea exitosa es emparejar al Tutor con el aprendiz más adecuado para él. Esto puede ocurrir en las etapas iniciales del programa de tutoría.

4.1 Comportamiento Ético Aceptable

Cualquier relación profesional implica un nivel de comportamiento aceptable que rige el actuar entre las partes y al interior del lugar de trabajo.

Lo que es aceptable puede variar según el lugar de trabajo, las etnias y las culturas, por lo tanto, los tutores requieren contar con un entendimiento de lo que es y no es aceptable en su propio contexto y circunstancias. Comprender los códigos de conducta de su lugar de trabajo es esencial para todos los tutores y aprendices. El presente documento lo guiará para que pueda desarrollar el comportamiento esperado definido por su organización.

4.2 Selección de un Tutor

Al designar a un potencial Tutor, se deberán considerar los siguientes factores:

- El Tutor debe ser una persona con mayor experiencia y conocimiento.
- El Tutor debe contar con un estilo de gestión progresivo y flexible, particularmente en la gestión de personas.
- El aprendiz debe confiar en el Tutor y saber que la confianza se mantendrá.
- El Tutor debe ser una persona que disfrute de ayudar a los aprendices a desarrollar competencias y conocimientos y que, además, sea capaz de compartir conocimientos y experiencias de forma abierta y honesta.
- El Tutor debe actuar como confidente, consultor e instructor del aprendiz. aun cuando se puede desarrollar una relación de amistad, ésta no constituye el objetivo principal de la relación.
- Se recomienda que el Tutor sea alguien distinto del jefe inmediato del aprendiz, todo esto con el fin de que el aprendiz pueda expandir su red de contactos y, a la vez, evite roles potencialmente conflictivos. Sin embargo, es importante que el jefe esté involucrado en el proceso siendo informado constantemente, de esta manera él o ella podrán contribuir en el proceso.
- La tutoría requiere de excelentes competencias interpersonales. El Tutor puede requerir de una capacitación para reforzarlas en su función.
- El Tutor debe ser una persona que esté al tanto de sus responsabilidades sobre equidad laboral al momento de apoyar al personal.

ACTIVIDAD N°8: Seleccionando un Tutor

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar, entre un grupo de perfiles, el mejor candidato para ser un tutor, en base a criterios revisados previamente.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

La actividad puede ser realizada de forma grupal o individual. Es clave que los participantes puedan justificar su elección y determinar el mejor tutor en base a los criterios revisados a lo largo del proceso formativo.

De forma individual o grupal, deberán leer la siguiente información y comentar sobre las posibles ventajas y desventajas de seleccionar a uno u otro tutor, de los que se han presentado. ¿Cuál de las cuatro opciones es el Tutor más adecuado?. Presente sus conclusiones al resto del grupo.

Pedro, de 19 años, es un practicante de segundo año de mecánica en una gran concesionaria de venta, servicio y reparación de automóviles, la cual da empleo a 5 practicantes y a 10 mecánicos de tiempo completo. Pedro tiene dificultades con algunos aspectos técnicos de la práctica y resulta evidente que esto causa tensión entre él y algunos de los otros practicantes.

Javiera, la jefa de Recursos Humanos, piensa que un programa de tutoría podría ser útil para él.

Comente sobre las ventajas y desventajas de los posibles tutores:

1. **Juan**, de 23 años, es un mecánico que terminó su práctica el año pasado. Juan es un joven impaciente que solo desea salir adelante rápidamente. Tiene el sueño de poder ser dueño de su propio taller y trabaja sumamente bien por sí solo. Es una persona que da demasiadas opiniones.

2. **Mario**, de 55 años, es copropietario, director y gerente de ventas de la compañía. Mario ha estado en el negocio del servicio automotriz toda su vida y disfruta plenamente del negocio. A él le gusta contratar practicantes ya que para él es una preocupación el estado de su negocio y sabe que es difícil encontrar buenos mecánicos jóvenes. Mario considera que su función como trabajadores de practicantes es vital para el éxito de la compañía.

3. **Claudio**, de 43 años, es supervisor de taller y mecánico en jefe. Es estimado y respetado por los aprendices y es muy accesible. Tiene un gran sentido del humor, pero aun así se enfoca en su trabajo y se asegura de entregar un servicio de calidad al cliente. Claudio ama los deportes y le fascina conversar sobre deportes, especialmente en el almuerzo.

4. **Ramón**, de 62 años, es un mecánico a tiempo completo que ha sido trabajador de la compañía por ocho años. Él ha trabajado en un centro de capacitación, así como también en distintos talleres, grandes y pequeños. Es bastante introvertido y normalmente prefiere trabajar solo. Es un perfeccionista que, en numerosas ocasiones, le ha gritado a los aprendices a causa de un trabajo no terminado o porque el piso se encuentra sucio. Su pensamiento es que los aprendices deben ser considerados, pero no escuchados.

[illegible]

5. La función del tutor

Existen varias funciones que el Tutor debe realizar. Entre las cuales se incluyen:

- Desarrollar y manejar una relación de aprendizaje al colaborar con el aprendiz para descubrir soluciones y satisfacer sus necesidades.
- Guiar con el ejemplo, actuar como modelo a seguir y demostrar liderazgo en el lugar de trabajo.
- Facilitar el crecimiento profesional del aprendiz.
- Ayudar al aprendiz a que se identifique con su organización y su entorno profesional.
- Trabajar con el aprendiz para desarrollar su autoconfianza.
- Ayudar a crear pensamiento creativo y autónomo.
- Brindar información, dirección y retroalimentación constructiva y honesta.
- Brindar apoyo en la evaluación de los planes y decisiones del aprendiz.
- Apoyar, estimular y cuándo sea necesario, destacar las carencias en el desempeño acordado.
- Mantener confidencialidad, confianza mutua y respeto.
- Asistir a todas las reuniones programadas con el aprendiz.
- Apoyar y enseñar al aprendiz.

5.1 ¿Qué es lo que hace bueno a un Tutor?

Un buen Tutor necesita ser más que solo una persona exitosa. Un buen Tutor debe tener disposición y el deseo de ayudar a otras personas a desarrollarse.

Ser un buen Tutor requiere más que solo experiencia. Requiere además de voluntad de reflexionar y compartir sus propias experiencias, incluyendo sus propios fracasos. Normalmente los buenos tutores son aquellos que constantemente están aprendiendo.

Entre las cualidades esenciales de un Tutor efectivo se incluyen:

- Un deseo e interés real en ayudar a otros a desarrollarse. Un buen Tutor muestra interés sincero en ayudar a otra persona sin esperar una compensación "oficial". Los buenos tutores ayudan ya que realmente desean que otras personas tengan éxito.
- Compromiso, contar con tiempo y energía para dedicarse a la relación de tutoría.
- Contar con el conocimiento pertinente y actual, además de las competencias y experiencia necesaria.
- Tener la voluntad de compartir fracasos y experiencias personales. Los tutores deben compartir sus historias de "Cómo lo hago bien" y "Cómo lo hice mal". Ambas experiencias brindan oportunidades de aprendizaje significativas.
- Demostrar una actitud de aprendizaje. No perder la curiosidad por aprender. ¿Le gustaría más bien ser asistido por alguien cuya mente está cerrada a lo nuevo (porque ya lo sabe todo) o por alguien cuya mente está abierta ya que siempre está preocupada en profundizar sus conocimientos?
- Tener competencias para desarrollar a los demás. Esto quiere decir que un Tutor debe tener reales competencias para escuchar, realizar preguntas contundentes y ser capaz de relatar historias, incluyendo anécdotas personales, casos de ejemplo y conocimiento honesto.
- Ser abiertos de mente y ser capaces de aceptar y respetar la diversidad, las políticas del lugar de trabajo, los distintos estilos de trabajo, estilos de aprendizaje y elecciones de vida.
- Ser pacientes y capaces de organizar y permitir que las discusiones y soluciones se vayan desarrollando al ritmo del aprendiz.
- Tener competencias de comunicación efectiva para asegurar que la comunicación sea clara, abierta y recíproca.

- Tener una actitud positiva que fomente el bienestar emocional del aprendiz y que mantenga además las responsabilidades legales y del lugar de trabajo.

A continuación se detallan algunos atributos positivos y negativos de los tutores.

Atributos positivos	Atributos negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Amistoso • Comprometido • Empático • Ve beneficios personales • Positivo/Alentador • Confianza en sí mismo • Abierto/Confiable • Exigente • Responsable • Astuto 	<ul style="list-style-type: none"> • Distante • Sentimiento de obligación • Preocupado de sí mismo • Solo ve intercambio unidireccional • Negativo/Desalentador • Arrogante • Desconfiado • Pasivo o combativo • Inconsistente • Egoísta/Político

5.2 Preparación de un Tutor

La tutoría es una competencia que puede ser aprendida. Para esto el potencial Tutor requiere de alguna formación. Entre otros temas, el programa inicial de formación debe tratar las siguientes áreas:

- Cumplimiento de las regulaciones de salud y seguridad pertinentes en el lugar de trabajo.
- Cumplimiento de las regulaciones de privacidad y saber cómo tratar temas confidenciales o sensibles.
- Competencias de comunicación, incluyendo competencias de escucha activa, preguntar y mostrar empatía.

- Aprendizaje versus relato, la diferencia entre desarrollar competencias/conocimiento y brindar consejo e información.
- Procesos de aprendizaje y estilos de aprendizaje.
- Uso adecuado de la información.
- Competencias para construir relaciones profesionales.

6. La función del aprendiz

Existen varias funciones que el aprendiz debe realizar. Éstas incluyen:

- Comunicarse con el Tutor de forma abierta y honesta.
- Ser responsable de establecer las expectativas entre el Tutor y el aprendiz.
- Hacer buen uso del tiempo con el Tutor.
- Ser confiable y capaz de mantener confidencialidad.
- Adquirir nuevas competencias y conocimientos que puedan ser utilizadas durante su desarrollo.
- Buscar ayuda y consejos en su desarrollo profesional.
- Asumir responsabilidad por sus propias decisiones y acciones.
- Actuar bajo consejo experto y objetivo.
- Realizar tareas y proyectos según los tiempos acordados.
- Asistir a todas las reuniones planificadas.

6.1 ¿Qué hace un buen aprendiz?

Así como existen cualidades específicas que hacen exitoso a un Tutor, también existen características que definen a un buen aprendiz. Esas características son importantes ya que el aprendiz debe recordar que los tutores realizan su tarea

gracias a su buena disposición, por lo tanto, ser un buen aprendiz es la mejor manera de asegurar que la relación tenga una existencia exitosa.

El aprendiz debe:

- Comprometerse a expandir sus capacidades y estar enfocado en alcanzar resultados profesionales.
- Ser capaz de pedir ayuda.
- Ser abierto y receptivo para aprender e intentar ideas nuevas.
- Ser capaz de aceptar retroalimentación (incluso crítica constructiva) y actuar conforme a ella.
- Estar dispuesto a experimentar y aplicar lo que han aprendido en el trabajo.
- Ser capaz de comunicarse y trabajar cooperativamente con los demás.
- Ser responsable y cumplidor a nivel personal.
- Estar siempre dispuesto, tener buena voluntad y ser capaz de reunirse regularmente.
- Tener un real interés en el crecimiento personal y en el desarrollo profesional.
- Estar dispuesto a tomar los riesgos que forman parte del proceso de aprendizaje.

6.2 Recopilación de información relativa al aprendiz

Reunir información del aprendiz le ayudará a establecer una relación efectiva. Existen varias maneras de reunir información. Éstas incluyen:

- Preguntarle al aprendiz por información específica.
- Currículos.
- Descripciones de su función.
- Indicadores de desempeño importantes.

- Revisiones de trabajo individual y evaluaciones de desempeño.
- Planes estratégicos de la organización y declaraciones de misión.
- Códigos de conducta.
- Gráficos y descripciones de la organización.
- Procedimientos y estándares regulatorios.

No olvide que al momento de reunir información sobre personas, usted debe cumplir con las obligaciones de privacidad y confidencialidad.

6.3 Consejos para la Relación Tutor-Aprendiz

Las relaciones de tutoría deben ser cuidadas y respetadas. A continuación se enumeran algunos consejos para asegurar el éxito de la relación:

- Planificar reuniones fijas con antelación y mantenerlas.
- Fijar y compartir de antemano una agenda.
- Contar con bastante tiempo para la planificación.
- Diseñar un plan de tiempo y trabajo y compartirlo con su Tutor.
- Brindar retroalimentación útil y positiva.
- Planificar periódicamente evaluaciones a la relación.

ACTIVIDAD N°9: Relaciones de tutoría

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Diferenciar los aspectos propios de la tutoría de otro tipo de relaciones.

DURACIÓN:

15 min.

DESARROLLO:

La actividad puede ser realizada en parejas a medida que se haya tratado el contenido asociado al tema. Es importante que las parejas puedan distinguir los aspectos propios de la tutoría, que los diferencian de otro tipo de relaciones.

En pareja, discuta con su compañero/a acerca de lo que ustedes consideran es la diferencia más importante entre una relación de tutoría y cualquier otro tipo de relación de aprendizaje. Enumere los aspectos positivos y negativos de esta diferencia. Comparta las conclusiones al resto del grupo.

7. Competencias necesarias para el tutor

7.1 Competencias de Planificación para las Sesiones de Tutoría

Una de sus funciones como Tutor es planificar las sesiones de tutoría. Las sesiones de tutoría deben ser eventos estructurados, como reuniones formales planificadas, almuerzos informales, compartir una taza de café, conversaciones o situaciones ad hoc, en el lugar y el momento en que un aprendiz requiere de apoyo.

Antes de comenzar cualquier sesión de tutoría es necesario confirmar la planificación y los procesos organizacionales. Lo más importante en el proceso de planificación serán los temas de salud y seguridad del lugar de trabajo y de la organización, así como también los procesos y los procedimientos en el lugar de trabajo. Estos temas pueden ser:

- Cumplimiento de acuerdos contractuales y regulatorios, incluyendo acuerdos de prácticas y capacitaciones.
- Evaluación del lugar de trabajo y procedimientos de autorización para lugares y recursos.
- Notificación a autoridades y partes involucradas pertinentes antes de dar inicio al programa de tutoría.
- Identificación y cumplimiento de los procedimientos de informes.

En conjunto con la organización administrativa, usted deberá considerar el contenido del programa de tutoría. Es ideal que el aprendiz asuma una función importante en la definición de la agenda y del contenido del programa. De esta manera se asegura que el aprendiz fije su propia agenda de aprendizaje y a la vez desarrolle sus competencias de planificación.

Parte de la función de los tutores puede ser brindar apoyo al aprendiz para establecer:

- Tiempo en su propio programa para enfocarse y tratar profundamente los temas en discusión en la sesión de tutoría.
- Tiempo para que el aprendiz participe completamente en cada sesión.
- La hora y la fecha de la sesión.
- El formato de la sesión.
- La agenda de discusión.
- Término de actividades e información de sesiones anteriores.

La estructura de la sesión de tutoría se logra de mejor manera al cumplir los objetivos acordados en el acuerdo de tutoría y al cumplir con los requerimientos del aprendiz. Las sesiones de tutoría deben basarse en agendas ya establecidas y además requieren:

- Ser estructuradas para asegurar que se lleve a cabo una conversación.
- La resolución de temas mencionados anteriormente.
- Establecer una relación.
- Permitir que se manifiesten problemáticas inesperadas. Utilice su capacidad de escucha activa.
- Utilice técnicas de consulta y resumen para clarificar las ideas, sentimientos y percepciones que escuche.
- Ofrezca apoyo, estímulo y admiración por logros cumplidos y cambios positivos.
- Utilice bien el tiempo y siga la agenda en la medida de lo posible.
- Brinde retroalimentación.
- Finalice con una nota positiva y amistosa.

Para ayudar con la planificación usted debe:

- Realizar estimaciones precisas del tiempo y esfuerzo requerido para completar la sesión.
- Identificar y organizar sistemas y recursos necesarios para cada sesión.
- Organizar su personal para llevar a cabo sus responsabilidades.
- Mantener una preparación adecuada del tiempo para las sesiones planificadas.
- Identificar las tareas críticas y ordenar las tareas en un orden lógico.
- Establecer las prioridades de forma sistemática, manifestando diferencias entre tareas urgentes, importantes y comunes.
- Utilizar una lista de "tareas pendientes", un plan de tareas o un sistema de planificación similar.
- Monitorear y ajustar las prioridades y/o descartar tareas constantemente.

El modelo GROW (acrónimo inglés) presenta una forma de estructurar sesiones de tutoría que facilitan una discusión balanceada. Este modelo constituye una plataforma simple y poderosa para estructurar sesiones de tutoría. Una metáfora adecuada para ejemplificar el modelo GROW es el plan que usted puede diseñar para realizar un viaje importante. En primer lugar usted decidirá a qué lugar irá (la meta, **G**oal) y establecerá en qué lugar se encuentra ahora (su realidad actual, **C**urrent**R**eality).

Luego, usted explora las diferentes rutas (las opciones, **O**ptions) hacia su destino. En la última etapa, al definir la voluntad (**W**ill), usted se comprometerá a realizar el viaje y se asegurará de estar preparado para sortear los obstáculos que pueda encontrar en el camino. Tal como se muestra a continuación:

G – La meta (**G**oal)

R – Su realidad actual (**R**eality)

O – Las opciones (**O**ptions)

W – La voluntad (**W**ill)

Una sesión de tutoría estructurada en conformidad al modelo GROW sigue los siguientes pasos:

1. **Definir la meta:** En primer lugar, usted y su aprendiz deben identificar el comportamiento que debe ser modificado, y luego estructurar este cambio como la meta que debe ser alcanzada. Asegúrese de que esta meta sea una meta SMART: una meta Específica (**S**pecific), Medible (**M**easurable), Asequible (**A**ttainable), Realista (**R**ealistic) y Oportuna (**T**imely).

Al realizar esta tarea, resulta útil hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede saber usted que su aprendiz ha alcanzado esta meta?
¿Cómo puede saber usted que el problema o asunto ha sido resuelto?
 - ¿Esta meta es compatible con los objetivos generales profesionales del aprendiz?
2. **Analizar la Realidad Actual:** Solicite al aprendiz que describa su realidad actual. Este paso es importante: A menudo las personas tratan de resolver un problema o tratan de alcanzar una meta sin considerar completamente su punto de partida, y normalmente ignoran alguna información que necesitan para alcanzar la meta de forma efectiva. Mientras su aprendiz le explica acerca de su realidad actual, la solución puede comenzar a emerger.

A continuación se indican preguntas de tutoría útiles para esta etapa:

- ¿Qué es lo que ocurre en este momento (qué, quién, cuándo, qué tan a menudo)? ¿Cuál es el efecto o resultado de esto?
- ¿Ya ha tomado algún paso hacia su meta?
- ¿La meta elegida es contradictoria con alguna otra meta u objetivo?

3. **Estudiar las opciones:** Una vez que usted y el aprendiz hayan estudiado su realidad actual, es momento para determinar qué es posible, lo que significa la consideración de todas las opciones posibles para alcanzar la meta. Ayude al miembro de su equipo a realizar una lluvia de ideas con todas las opciones que sean posibles. Luego discuta estas ideas y ayude a su aprendiz a elegir las mejores. Por supuesto, sugiera sus propias ideas en esta etapa. Sin embargo, permita que su aprendiz realice sus sugerencias antes que usted, y además permita que sean los aprendices los que más hablen. Es importante guiar a los aprendices en la dirección correcta, sin realmente tomar decisiones por ellos.

Usted puede utilizar las siguientes preguntas comunes para estudiar opciones:

- ¿Qué otra cosa se puede hacer?
- ¿Qué ocurriría si eliminamos estas restricciones? ¿Cambiaría en algo las cosas?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada opinión?
- ¿Qué factores o consideraciones utilizará para medir las opciones?
- ¿Qué es lo que necesita dejar de hacer para alcanzar esta meta?
- ¿Qué obstáculos puede ver en su camino?

4. **Establecer la voluntad:** Por medio del análisis de la realidad actual y el estudio de las opciones, su aprendiz tendrá una idea más clara de cómo alcanzar su meta. Eso es bueno, pero puede que no sea suficiente por sí mismo. La última etapa es conseguir que su aprendiz realice acciones específicas con el fin de acercarse más a su meta. Al hacer esto usted podrá ayudar a los aprendices a desarrollar su voluntad y además estimulará su motivación.

Algunas preguntas útiles que puede realizar:

- ¿Cuál es su próximo paso, y cuándo lo llevará a cabo? ¿Qué otra cosa puede hacer?
- ¿Qué cosas pueden detener su progreso? ¿Cómo piensa sortear estos obstáculos?
- ¿De qué manera puede mantenerse motivado?
- ¿Qué tan frecuente debe revisar su progreso? ¿Diariamente, semanalmente, mensualmente?

Finalmente, defina una fecha en la cual ambos (Tutor y aprendiz) revisen el progreso. Esta acción los hará hacerse responsables y además permitirá a los aprendices a que modifiquen su enfoque en caso que el plan principal no funcione.

7.2 Desarrollar una relación de tutoría

Generar una buena relación de comunicación en las etapas iniciales de la relación de tutoría es de gran importancia. Una buena relación es la capacidad de relacionarse con otros de una manera que genere un nivel de confianza y comprensión. Es sumamente importante construir una relación con su aprendiz de esta manera los aprendices se sentirán cómodos, relajados y abiertos a discutir y recibir sugerencias. Por otro lado los aprendices sentirán que los temas serán tratados con cuidado y en confianza.

La buena relación de comunicación es uno de los rasgos o características más importantes de la interacción inconsciente del ser humano. Es una perspectiva en común, estar "sincronizados", estar "en la misma onda" de la persona con la cual está conversando.

Una buena relación se logra siendo respetuoso, y el respeto se obtiene al no tener que prejuizar y etiquetar a las personas. Comúnmente nos sentimos marginados y fuera de lugar cuando somos juzgados por otros. Cuando somos aceptados tendemos a mostrar respeto y a aceptar a los demás.

La aceptación y una buena relación estimulan el compromiso y la discusión. El prejuicio y la desaprobación desalientan la participación y la confianza. Es mucho más probable que los aprendices valoren las relaciones de tutoría y participen en ellas cuando ellos se sientan incluidos y valorados. Entre las prácticas inclusivas podemos incluir:

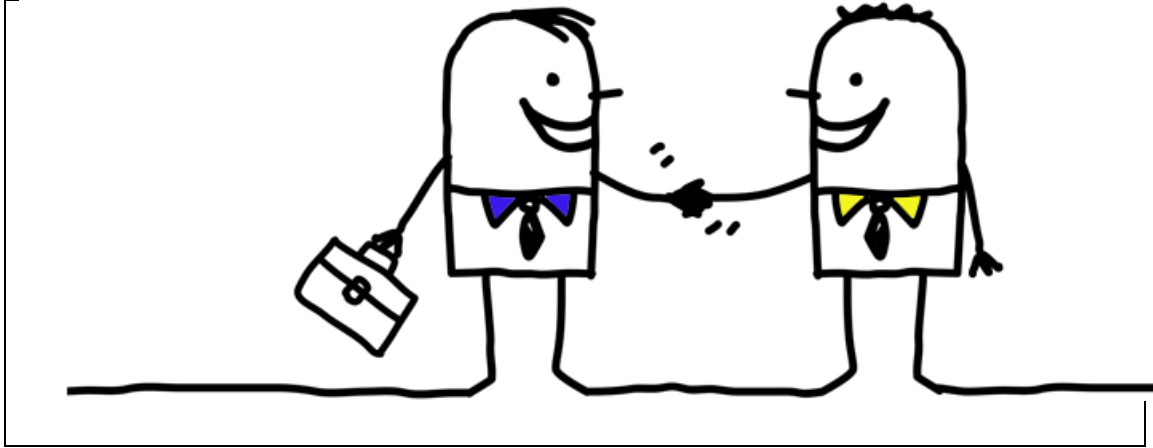
- Brindar una oportunidad de participación equitativa.
- Fomentar y promover la independencia del aprendiz.
- Asegurar un enfoque cooperativo al aprendizaje.
- Apoyar, estimular y valorar las contribuciones individuales en la relación de tutoría.
- Reconocer las fortalezas y competencias actuales como base para un mayor aprendizaje.

Un aprendiz que se siente respetado y no juzgado estará mucho más abierto a compartir sus visiones y preocupaciones. Cuando existe un compromiso honesto entre el Tutor y el aprendiz es mucho más probable que se logre el aprendizaje. El respeto mutuo y la tolerancia conducen a una buena relación.

El profesionalismo también conduce a una buena relación. Al mantener la relación de tutoría dentro de los límites del acuerdo, y al modelar el comportamiento profesional no solo se obtiene una experiencia de aprendizaje para el aprendiz, sino que también se obtiene un parámetro para la discusión y el aprendizaje al surgir nuevas problemáticas.

Si su relación es superficial no existirá la capacidad de guiar al aprendiz hacia la buena práctica. Mantener la relación en un nivel profesional brinda un punto de referencia para los comportamientos que son y no son aceptables. Si sigue el plan de tutoría y el acuerdo de tutoría usted podrá lidiar de mejor manera con el conflicto y las diferencias en caso de surgir.

Los tutores pueden establecer una relación con sus aprendices utilizando sus competencias de comunicación efectiva (interpersonal, verbal y no verbal), construyendo activamente la confianza y manteniendo la confidencialidad.



7.2.1 Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal es el traspaso de información persona-a-persona, de manera bidireccional, verbal y no verbal entre dos o más personas. Una buena comunicación permite desarrollar una relación de trabajo positiva entre el Tutor y el aprendiz, ayudando al aprendiz a entender de mejor manera las instrucciones y la retroalimentación del Tutor, y a sentirse respetado, comprendido y motivado para aprender del Tutor.

Los aprendices aprenden mejor de sus tutores cuando éstos son sinceros, cercanos y no prejuiciosos. Estas cualidades son transmitidas principalmente mediante expresiones faciales y, en cierta medida, por las palabras. Comúnmente las personas recuerdan más cómo se comunicó un tema que el conocimiento del relator sobre la materia.

7.2.2 Comunicación verbal y no verbal

Existen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. La comunicación verbal es aquella que ocurre por medio de las palabras. La comunicación no verbal es aquella que ocurre a través de medios no hablados, como por ejemplo los gestos, la postura, las expresiones faciales, el silencio y el contacto visual.

Es importante que los tutores recuerden que la comunicación con el aprendiz se entabla cuando hablan y cuando no hablan. El Tutor necesita estar consciente de lo que está comunicando de manera no verbal, así como también es necesario que entienda lo que el aprendiz le está comunicando no verbalmente.

Lenguaje corporal abierto o positivo	Lenguaje corporal cerrado o negativo
<ul style="list-style-type: none">• Estrechar la mano con firmeza.• Realizar contacto visual (dependiendo de la cultura).• Sentarse erguido.• Poner atención.• Sentarse con ambos pies en el suelo.• Postura abierta o relajada.• Mantener las manos fuera de los bolsillos.• Sonreír.• Asentir o utilizar otros medios de afirmación.• Expresiones faciales amables.	<ul style="list-style-type: none">• Esconder sus manos y palmas.• Mirar fijamente.• Evitar la mirada de la persona que habla.• Sentarse encorvado.• Bostezar.• Cruzar los brazos o las piernas.• Estar inquieto.• No mirar a la persona que habla.• Inclinar hacia la puerta.• Restregarse la nariz.• Señalar con el dedo.

La comunicación verbal es un componente importante en la mayoría de las actividades de tutoría, entre las que se incluyen las sesiones uno-a-uno, reuniones entre un equipo de tutores y aprendices, conferencias telefónicas o por correo electrónico, o sesiones de capacitación entre tutores y aprendices.

Una comunicación efectiva durante la tutoría involucra mucho más que brindar información o consejo, requiere también de la capacidad de realizar preguntas, escuchar atentamente, de tratar de entender las preocupaciones o necesidades del aprendiz, de demostrar una actitud comprensiva, de permanecer con la mente abierta y de ser capaz de ayudar a resolver problemas.

Existen varias competencias de comunicación que los tutores pueden utilizar para comunicarse con sus aprendices. A continuación se nombran algunas de estas formas:

- Utilizar las preguntas de manera efectiva.
- Escuchar activamente.
- Brindar consejos.
- Compartir conocimiento y experiencias personales.
- Entregar retroalimentación constructiva.

Obstáculos para una comunicación efectiva

Algunas barreras *verbales* que deben evitarse:

- Juicios morales: realizar juicios acerca del comportamiento de los aprendices, calificándolos de "correcto" o "incorrecto", o manifestando lo que "deben" o "no deben" hacer.
- Entrar en discusiones: diferir con el aprendiz en vez de estimularlo.
- Sermonear: decirle al aprendiz lo que tiene que hacer de forma moralista.
- Narrativa: relatar historias personales largas que no son pertinentes o útiles para el aprendiz.
- Bloquear la comunicación: hablar sin escuchar las respuestas del aprendiz, utilizar una voz agresiva, mostrar impaciencia, mostrar inconformidad al ser interrumpido o comportarse de manera autoritaria. Estos comportamientos conducen normalmente a que el aprendiz se sienta mal, humillado, intimidado e inseguro. Como resultado el aprendiz

puede manifestarse pasivo y puede contenerse de realizar preguntas, así como también puede desconfiar del Tutor e ignorar sus recomendaciones.

- Hablar demasiado: hablar en demasía inhibe la expresión del aprendiz. Como Tutor es importante que permita la interacción.

Algunas barreras *no verbales* que deben evitarse:

- Revisar documentos mientras el aprendiz habla.
- No mirar directamente al aprendiz cuando éste habla.
- Permitir interrupciones o distracciones.

Estas barreras pueden tener consecuencias tanto para el aprendiz como para el Tutor. Las barreras pueden conducir a no compartir información, a que el aprendiz realice menos preguntas, dificultad para entender los problemas, situaciones incómodas y una falta de motivación por parte del aprendiz.

7.2.3 Uso efectivo de las preguntas

Normalmente las preguntas son utilizadas para estimular la reflexión y el pensamiento, además de facilitar la participación y la interacción.

En la relación de tutoría las preguntas tienen muchas funciones. Realizar preguntas hipotéticas o de opinión puede promover respuestas creativas e imaginativas. Esto extiende la forma de pensar de los aprendices acerca del contenido y las competencias que desean desarrollar.

Realice preguntas cerradas o basadas en conocimiento para determinar si el aprendiz ha entendido el punto en discusión. Esto es particularmente importante en áreas del lugar de trabajo donde prima la salud y la seguridad o en otras áreas donde no hay cabida para errores y donde existe una alta preocupación por la

seguridad. Realice preguntas adicionales según las respuestas del aprendiz para estimular el pensamiento autónomo y una exploración de ideas.

Las preguntas pueden abrir o cerrar una conversación. Existen dos tipos de preguntas: abiertas o cerradas.

1. Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas no tienen una respuesta prescrita y requieren que la persona que responde piense se involucre más en el tema. Las preguntas abiertas estimulan la participación y la interacción, permiten que las personas expresen sus ideas y opiniones, y normalmente requieren de más que solamente unas pocas palabras en sus respuestas.

Las preguntas abiertas ayudan a abrir las conversaciones o a extraer grandes cantidades de información. Estas pueden extraer el conocimiento y la experiencia del aprendiz.

Las preguntas abiertas pueden ser usadas para:

- Obtener información:
 - "¿Qué hizo después?"
 - "¿Cómo le ha ido en el trabajo?"
 - "¿Ha ocurrido anteriormente esta situación? ¿Cómo la ha solucionado?"
 - "Si pudiera hacer lo que quisiera en esta situación, ¿qué es lo que haría?"
- Promover un pensamiento más profundo:
 - "¿Por qué decidió hacer eso en particular?"
- Considerar distintos puntos de vista:

- "¿Por qué cree usted que ellos han respondido de esa manera?"
- Rebatir suposiciones:
 - "¿Cómo puede asegurar que (X) se siente de esa manera?"
- Probar o clarificar:
 - "¿Podría profundizar un poco más sobre lo que (X) involucra?"

2. Preguntas cerradas

Las preguntas cerradas son utilizadas para obtener confirmación. Las preguntas cerradas no estimulan la interacción y tienden a terminar las conversaciones.

Normalmente para responder estas preguntas se requiere de una sola palabra (sí o no) o de solo algunas. Por ejemplo:

- "¿Tiene algunas ideas acerca de cómo proseguir...?"
- ¿Terminó?
- ¿Pudo alcanzar su objetivo?
- ¿Revisó el sitio de trabajo?
- ¿Disfruta usted de su trabajo?
- ¿Ha aprendido algo?
- ¿Funciona este sistema?

ACTIVIDAD N°10: Pauta de entrevista

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Diseñar un conjunto de preguntas que permitan obtener información clave del futuro aprendiz.

DURACIÓN:

60 min.

DESARROLLO:

La actividad puede ser realizada de forma grupal. Los grupos deberán trabajar en el desarrollo de un conjunto de preguntas que permitan obtener información de las temáticas que se presentan en las instrucciones.

De forma grupal, deberán desarrollar un conjunto de preguntas abiertas que puedan ser utilizadas en las sesiones de tutoría. Tenga en cuenta lo expuesto en el siguiente cuadro y los contenidos revisados relacionados con el diseño de preguntas.

Las temáticas en las cuales ustedes deben profundizar son:

- ✓ La motivación que tiene del aprendiz hacia el trabajo y el proceso de aprendizaje.
- ✓ La comprensión de los aprendices con respecto a los procesos y procedimientos en el lugar de trabajo.
- ✓ La identificación, por parte del aprendiz, de los problemas que pueda estar experimentando en el lugar de trabajo.
- ✓ Las causas y los eventos relacionados a estos problemas.
- ✓ Identificación de las áreas de su trabajo que disfruta más.

7.2.4 Escucha Activa

Esta acción se enfoca totalmente en el mensaje y no solo en escuchar pasivamente el mensaje del orador. Escuchar activamente involucra hacerlo con todos los sentidos y, a la vez, prestar total atención al orador. La escucha activa es una competencia que puede adquirirse y desarrollarse por medio de la práctica; sin embargo, se requiere de mucho tiempo para dominar esta competencia.

La escucha activa se enfoca intencionalmente en la persona a quien usted está escuchando, el aprendiz en este caso, con el fin de entender qué es lo que está diciendo. Como oyente, el Tutor, o sea usted debe ser capaz de repetir al pie de la letra y con sus propias palabras el mensaje transmitido por el aprendiz. Esto no significa que usted deba estar de acuerdo con la persona, sino solo garantizar que usted haya escuchado el mensaje del aprendiz.

Es de suma importancia que al "oyente activo" se le "vea" escuchando. De otra manera el orador podría concluir que su mensaje es irrelevante.

A continuación se presentan tres cuadros que resumen las distintas señales de escucha activa:

Señales <i>No Verbales</i> de Escucha Activa	
Sonrisa	Las sonrisas pequeñas pueden ser útiles para demostrar que el oyente está atento al relato o como una manera de estar de acuerdo con el mensaje recibido. Al combinarse con asentir con la cabeza, las sonrisas pueden ser contundentes para afirmar que los mensajes son escuchados y comprendidos.

Contacto visual	Mirar al orador resulta normal y hasta motivador para el oyente. El contacto visual puede, a la vez, ser intimidante especialmente para los oradores más introvertidos. Defina cuanto contacto visual es necesario para cada situación. Combine el contacto visual con otros mensajes no verbales para motivar al orador.
Postura	La postura puede decir mucho acerca del emisor y el receptor durante las interacciones personales. Un oyente atento tiende a inclinarse hacia adelante o hacia los lados mientras se encuentra sentado. Otras señales de escucha activa pueden ser la inclinación leve de la cabeza o descansar la cabeza en una mano.
Imitación	El reflejo o imitación automática de algunas expresiones faciales utilizadas por el orador pueden indicar que se está escuchando atentamente. La imitación de expresiones puede ayudar a mostrar compasión y empatía en situaciones más emotivas. Intentar imitar expresiones faciales conscientemente (es decir, reflejo no automático de expresiones) puede ser signo de falta de atención.
Distracción - Poner atención	Un oyente atento no se distraerá y, por lo tanto, se abstendrá de moverse nerviosamente, mirar la hora, jugar con su pelo o morderse las uñas. También se abstendrá de conversar (incluso con murmullos). Asegúrese de mirar al orador atentamente y reconozca su mensaje.

Señales *Verbales* de Escucha Activa

Preguntas	El oyente puede demostrar que ha puesto atención al realizar preguntas pertinentes o realizando comentarios que sean una contribución o que ayuden a clarificar lo que el orador ha dicho. El oyente, al realizar preguntas pertinentes, también refuerza la idea de que está interesado en el mensaje del orador.
Reflexión Parafraseo	<ul style="list-style-type: none"> o Para la reflexión se puede usar la repetición o el parafraseo del mensaje del orador con el fin de ganar tiempo y reflexionar respecto de su mensaje. La reflexión es una competencia poderosa que puede reforzar el mensaje del orador y además demostrar comprensión.
Refuerzo positivo	<p>El refuerzo positivo verbal, aun cuando es una señal fuerte de atención, debe ser utilizado con cuidado.</p> <p>Aunque algunas palabras de estímulo positivas pueden ser beneficiosas para el orador, el oyente debe utilizarlas con moderación para no distraer la atención sobre el mensaje o colocar énfasis innecesario sobre algunas partes del mensaje.</p> <p>El uso casual y frecuente de palabras y frases como "muy bien", "sí" o "ciertamente" puede resultar irritante para el orador. Normalmente es mejor elaborar y explicar por qué usted está de acuerdo con cierto punto.</p>

Recordar	<p>La memoria humana es increíblemente frágil para recordar detalles, especialmente luego de un tiempo prolongado.</p> <p>No obstante, recordar algunos puntos claves o el nombre del orador puede ayudar a reforzar la idea que los mensajes enviados han sido recibidos y comprendidos, es decir, la acción de escuchar ha sido exitosa.</p> <p>Recordar los detalles, las ideas y los conceptos de conversaciones anteriores prueba que la atención ha sido exitosa, y es probable que esto motive al orador a continuar su discurso. Es recomendable que durante discursos largos se proceda a tomar apuntes breves que sirvan para ayudar a la memoria cuando llega el momento de realizar preguntas y aclarar ideas.</p>
Clarificación	<p>La clarificación involucra realizar preguntas al orador para asegurar que el mensaje ha sido recibido correctamente. Normalmente la clarificación involucra el uso de preguntas abiertas, las cuales permiten que el orador pueda explayarse en ciertos puntos si es necesario.</p>
Resumen	<p>Realizar un resumen para el orador, con el contenido expuesto, constituye una técnica utilizada por el oyente para explicar el mensaje en sus propias palabras. El resumen incluye los puntos principales del mensaje reiterándolos, en un orden lógico y claro, para que el orador pueda realizar correcciones en caso de ser necesario.</p>

Otras señales de Escucha Activa

Mantener silencio	<p>No hay necesidad de realizar comentarios, sugerir consejos o realizar preguntas en cada pausa. El orador requiere de tiempo para pensar y reformular sus ideas. El silencio permitirá que usted no interrumpa la conversación del aprendiz, junto con su línea de pensamiento.</p> <p>En una relación de tutoría el silencio permite que el aprendiz pueda llegar a sus propias conclusiones. Al mantener el silencio usted está entregando una experiencia de aprendizaje para el aprendiz, la cual podrá utilizar en el futuro.</p>
Diferir los juzgamientos	<p>El oyente puede demostrar que está prestando atención al no realizar suposiciones; siendo empático y no prejuicioso; al considerar la comunicación desde la perspectiva del orador; al dejar que la presentación siga su curso y al escuchar el mensaje en su totalidad antes de interponer sus propios comentarios.</p>
Responder apropiadamente	<p>El oyente puede demostrar que está prestando atención al opinar con respeto; al no atacar verbalmente al orador o al no restarle crédito; al no interrumpir innecesariamente al orador; al responder abiertamente y con honestidad, con un tono de voz adecuado y tratando al orador de la forma que el oyente quisiera ser tratado.</p>

7.2.5 Entregar Consejos

En ciertos momentos esta es una respuesta adecuada para preguntas basadas en hechos y relacionadas con temas de procesos y procedimientos.

No obstante, la tutoría se trata de participación y aprendizaje activo. Como Tutor usted deberá abstenerse de dar la respuesta y, en su lugar, deberá motivar a los aprendices para que busquen sus propias respuestas por medio de la experiencia y la investigación. Esto quiere decir que usted debe determinar dónde y cómo el aprendiz puede participar en proyectos de trabajo o en actividades laborales, y no solamente asignarles casos de estudio o casos teóricos para ser completados.

Si logra que el aprendiz pueda resolver sus propios problemas y, a la vez, pueda desarrollar sus propias respuestas, usted estará reconociendo las diferencias en los enfoques individuales. En algunos casos puede que haya más de alguna forma para obtener los resultados esperados. Usted no está tratando, a través de la tutoría, de producir un clon o un "mini yo", sino que está ayudando a formar a un individuo competente con el beneficio de su experiencia y conocimiento

Cuando una pregunta o consulta brinda una oportunidad de aprendizaje, el Tutor podría utilizar varios enfoques para entregar consejo y asistencia al aprendiz. A continuación se detallan algunos de estos enfoques:

- Tratar de obtener opiniones e ideas utilizando preguntas.
- Analizar el problema por medio de técnicas de resolución de problemas.
- Analizar las experiencias previas del Tutor o del aprendiz.
- Utilizar anécdotas sobre experiencias previas o de la industria particular.

7.2.6 Compartir experiencias Personales y Anécdotas

Un Tutor puede utilizar experiencias previas o anécdotas para entregar consejos y compartir conocimiento. Si usted piensa utilizar experiencias o anécdotas, escoja aquellas que considere apropiadas y útiles, pero en una forma neutral, sin ningún apego al uso que el aprendiz le dé a este aprendizaje.

Comparta sus errores y fracasos también, ya que a veces estas experiencias nos brindan nuestras mayores lecciones. Por otro lado, también servirá para que su aprendiz esté consciente de que surgirán desafíos en el camino, y la forma en la cual usted lidió con esa situación, los puede ayudar a convertirse en personas más resistentes.

Las historias atraen la atención de una manera que otras técnicas no logran. Su anécdota puede ser seria, triste, divertida, reveladora e incluso inspiradora. Ésta puede servir como prueba de que una situación existe al interior de la organización, puede ser un ejemplo de cómo se desenvuelven las organizaciones excelentes para liderar la industria, cómo paradigma de innovación o simplemente como una inspiración momentánea.

Consejos para compartir sus experiencias personales:

- Sepa por qué está usando su historia.
- Adapte su historia para la audiencia - punto de vista y estado de ánimo de ellos.
- Introduzca la anécdota de manera intrigante.
- Escoja detalles que sean pertinentes y adecuados.
- Utilice pistas no verbales para generar impacto e interés.
- Evite sobrecargar la historia para evitar un final decepcionante.
- Ensaye sus historias para asegurarse que cuenta con hechos e información correcta.

Contar historias también es una forma para motivar al aprendiz a pensar acerca de los momentos en que ha enfrentado un problema similar. Las historias les permitirán a los aprendices darse cuenta que estos problemas ocurren y que pueden ser solucionados. Esto le resta la responsabilidad al Tutor de responder una pregunta directamente y además permite que el aprendiz saque conclusiones y vea las posibilidades para su propio problema.

Al considerar una anécdota o experiencia personal, el aprendiz necesitará adaptar los detalles de la historia a su caso particular. Esta acción le da un enfoque de aprendizaje a la explicación o al escenario y, además, brinda la oportunidad para que el aprendiz piense en los problemas y pueda llegar a sus propias conclusiones para su problema particular.

ACTIVIDAD N°11: Mis primeros años

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Seleccionar de la propia experiencia laboral, aquella que pueda ser funcional a un objetivo de aprendizaje propuesto en la relación tutor-aprendiz.

DURACIÓN:

60 min.

DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma individual. Los participantes pueden seleccionar algunas de las metas u objetivos de aprendizaje definidas en actividades anteriores, y en función de dicha selección, identificar alguna anécdota que pudiera estar relacionada y permita a los aprendices conectarla con el objetivo de aprendizaje. Algunos participantes podrán presentar sus experiencias y la audiencia será la encargada de confirmar si la anécdota facilita la vinculación con el objetivo de aprendizaje.

De forma individual, seleccione algunas de las metas u objetivos de aprendizaje definidas en actividades anteriores, y en función de dicha selección, identifique alguna anécdota que pudiera estar relacionada y permita a sus futuros aprendices conectarla con el objetivo de aprendizaje. Utilice como referencia la información presentada por el facilitador.

7.2.7 Retroalimentación Constructiva

La retroalimentación es una parte importante del proceso de aprendizaje. Es una manera de desarrollar la relación y de promover el aprendizaje. Ayuda a las personas a mantenerse enfocadas en su objetivo y por lo tanto, a lograr sus metas.

La retroalimentación es un componente crucial del aprendizaje, el cual puede incluir comentarios, elogios, críticas y sugerencias sobre su desempeño y el de su aprendiz. La retroalimentación le permite a usted y a su aprendiz saber qué es lo que están haciendo bien, qué es lo que está haciendo mal y qué es lo que se puede mejorar.

Una retroalimentación efectiva puede:	Una retroalimentación no efectiva puede:
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la autoconciencia• Mejorar la autoestima• Levantar la moral• Motivar a las personas a que quieran aprender• Ofrecer consuelo• Motivar• Mejorar el desempeño individual	<ul style="list-style-type: none">• Desmoralizar• Disminuir la confianza• Causar conflicto

La retroalimentación efectiva:

- Se enfoca en el comportamiento y no en las actitudes percibidas.
- Se enfoca en el comportamiento que puede ser cambiado.
- Se basa en la observación.

- Es objetiva.
- Se entrega oportunamente.
- Se centra en lo que el individuo hizo bien y en lo que puede hacer mejor.
- Se entrega en privado.

Como Tutor es su obligación ayudar a su aprendiz a identificar y aprender las competencias y conocimientos necesarios para una carrera exitosa. La retroalimentación le permitirá reconocer las fortalezas de sus aprendices y le permitirá motivarlos para que trabajen en sus debilidades. Su aprendiz necesita y requiere de retroalimentación para seguir adelante con su carrera.

Resulta útil entregar retroalimentación regularmente, de esta manera su aprendiz no se estancará en un camino equivocado. La retroalimentación debe ser entregada oportunamente. No es provechoso entregar retroalimentación acerca de una tarea particular cuando esta tarea ya ha sido finalizada hace mucho tiempo. La retroalimentación rápida y oportuna ayudará mucho a cimentar la relación de tutoría.

¿Cómo se puede entregar retroalimentación constructiva y efectiva?

- El elemento más importante al momento de brindar retroalimentación efectiva es establecer una atmósfera de confianza y consideración mutua. Cuando se ha creado un sentimiento de confianza resulta fácil tanto entregar como recibir retroalimentación.
- Asegúrese que el aprendiz entienda que usted está trabajando hacia la concreción de un objetivo común: el éxito de su aprendiz. Entregar y recibir retroalimentación puede ser una experiencia muy positiva para el Tutor y el aprendiz mientras ambas partes entiendan que comparten el mismo compromiso en desarrollar la carrera del aprendiz.
- Cuando haga entrega de retroalimentación es importante que reconozca los logros y éxitos del aprendiz, junto con las áreas en las cuales él o ella deba mejorar.

- Es importante que siempre sea específico al entregar retroalimentación. No es muy útil decir, por ejemplo: "Su trabajo es descuidado". En su lugar, describa el elemento laboral específico que a usted le preocupa.
- Genere una retroalimentación sencilla. Cuando planifique una entrega de retroalimentación, trabaje sobre una cantidad limitada de áreas que desee cubrir. Usted no querrá crear una lista de faltas que puedan agobiar y desalentar al aprendiz.
- Si un aprendiz se está atrasando en su trabajo, no presuma inmediatamente que existe una falta de compromiso. Analice junto con el aprendiz las razones de dicho retraso.
- Al momento de entregar retroalimentación, ofrezca su ayuda al aprendiz para buscar soluciones a cualquiera de los problemas que él o ella estén enfrentando.
- No toda la retroalimentación es útil. Un buen Tutor lo sabe, por lo tanto siempre entregará la retroalimentación en una forma que ayude al aprendiz a obtener la percepción necesaria para desarrollar cualidades y competencias específicas. Por ejemplo, un buen Tutor siempre pedirá permiso para entregar retroalimentación antes de hacerlo. Entregar retroalimentación no solicitada puede ser perjudicial para cualquier relación de tutoría. Mejor explique primero al aprendiz lo que quisiera conversar y destaque los beneficios de esta conversación.

Existen diferentes técnicas para entregar retroalimentación. Una técnica es el "Sándwich de Retroalimentación", en el cual usted realiza comentarios positivos, discute las áreas en las que se debe mejorar y luego finaliza con más comentarios positivos.

Otra técnica es la "Detenerse, Comenzar, Continuar". Por medio de esta técnica usted discutirá con su aprendiz lo siguiente:

- Lo que sienten que deben dejar de hacer (Detenerse).
- Lo que sienten que deben comenzar a hacer (Comenzar).
- Lo que desean seguir haciendo (Continuar).

ACTIVIDAD N°12: El Tutor y la retroalimentación

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar algunos aspectos clave del tutor al momento de entregar una adecuada retroalimentación.

DURACIÓN:

15 min.

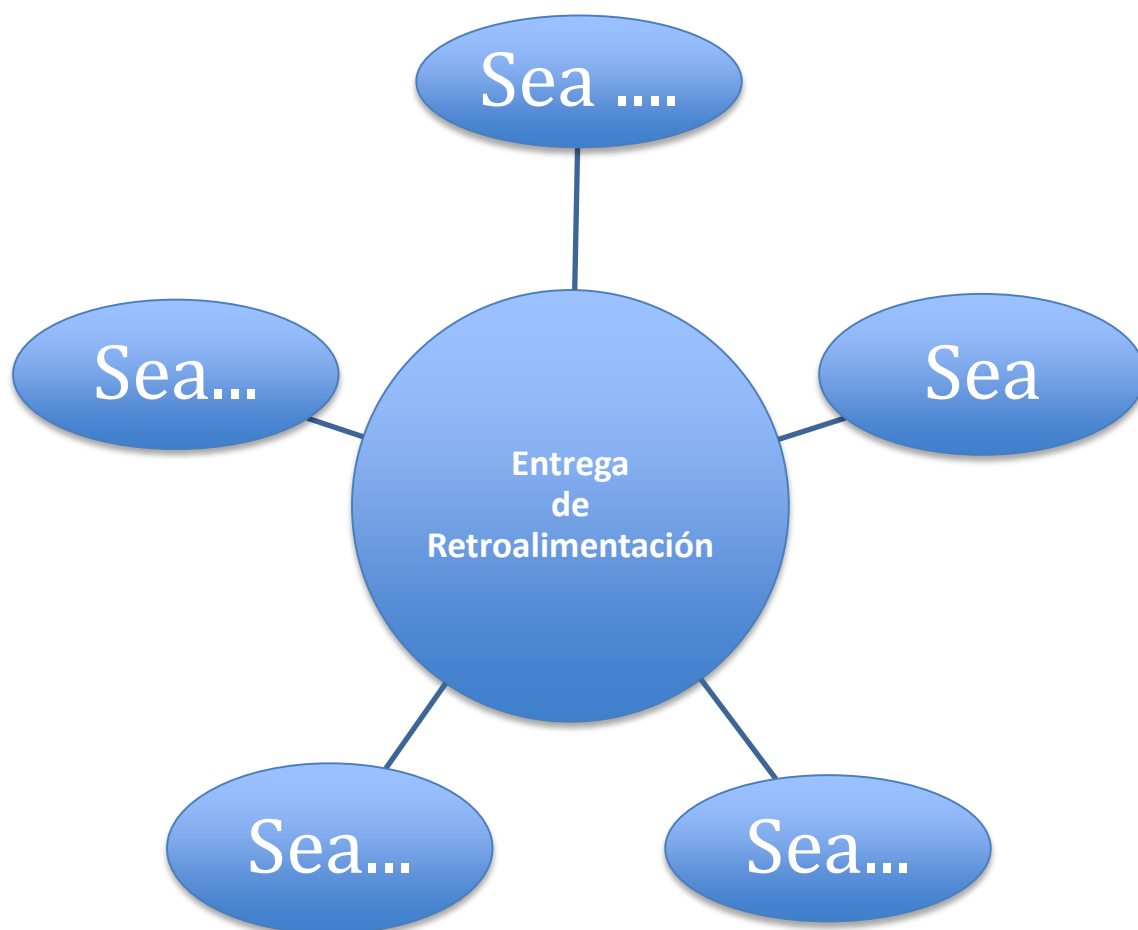
DESARROLLO:

La actividad debe ser realizada de forma individual. Los participantes deben llenar el formato, identificando características propias del tutor al momento de retroalimentar a sus aprendices.

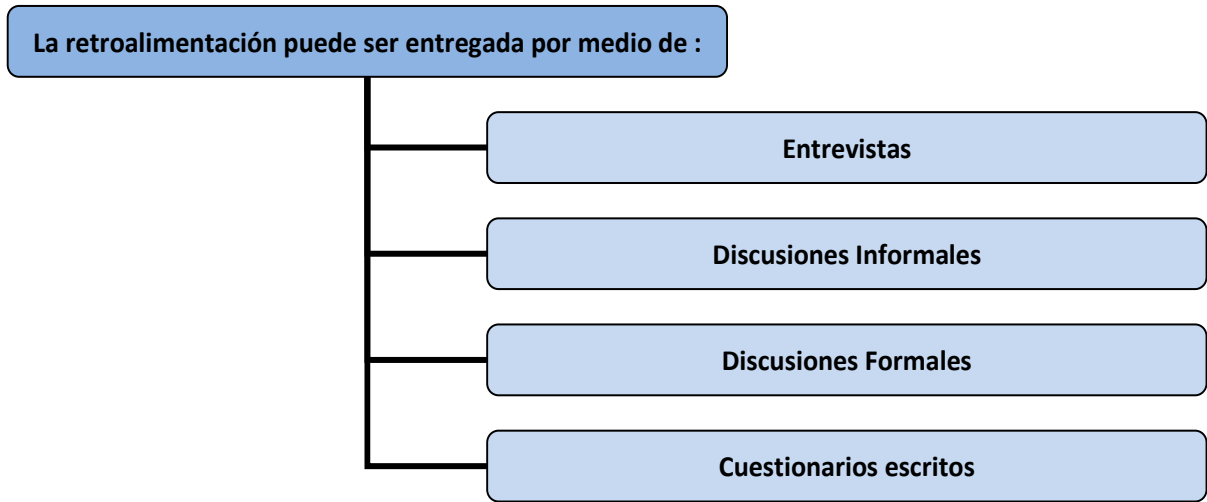
En la revisión, procure que se hayan mencionado todas las características que se trabajaron en el proceso formativo.

Complete los círculos indicando lo que, como Tutor, debe tener en cuenta para la entrega de retroalimentación.

Por ejemplo: Sea honesto(a)



7.2.8 Recepción de Retroalimentación



Recepción de retroalimentación

Es posible que su aprendiz también desee entregarle algo de retroalimentación. Recuerde que cuando reciba retroalimentación, será de mucha utilidad que usted:

- Esté abierto a sugerencias.
- Escuche atentamente.
- Haga preguntas acerca de los comentarios de los aprendices.
- Esté preparado para contribuir.

ACTIVIDAD N°13: Retroalimentación constructiva (a)

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Distinguir retroalimentaciones positivas de negativas.

DURACIÓN:

15 min.

DESARROLLO:

De un conjunto de ejemplos de frases que podrían ser utilizadas en un proceso de retroalimentación entre un tutor-aprendiz, el participante debe seleccionar las más adecuadas en función de un proceso de retroalimentación positiva y justificar la selección realizada. En la sección a continuación, los participantes deberán escribir 3 ejemplos de frases de retroalimentación constructiva, de creación propia.

A continuación encontrará algunos ejemplos de retroalimentación. Seleccione aquellos que pudieran ser de retroalimentación constructiva. Justifique el/los ejemplo/s escogido/s.

- "No es suficientemente bueno".
- "Usted manejó bastante bien esta solicitud, aunque olvidó conversar conmigo antes de entregar la información."
- "Quizás esperamos demasiado de usted."
- "Está progresando muy bien."
- "Usted es perfecto."
- "Todo está saliendo muy bien."
- "Eso no es malo del todo, pero..."

ACTIVIDAD N°14: Retroalimentación constructiva (b)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

7.2.9 Establecer Confianza

Establecer confianza es un componente esencial para construir una relación con el aprendiz. La confianza es la cualidad de creer en la honestidad y confiabilidad de otras personas. Algunos aprendices pueden sentirse nerviosos al trabajar con un Tutor. Para tranquilizarlos será necesario establecer una relación de confianza con ellos, empatizando con sus desafíos, compartiendo conocimiento y sin demostrar superioridad. Junto con otras competencias comunicativas, establecer una dinámica de confianza es esencial para que una relación Tutor-aprendiz sea positiva y productiva.

La lista siguiente cuenta con algunas ideas útiles para que el Tutor pueda establecer confianza con el aprendiz:

- Compartir experiencias personales apropiadas del tiempo en que el Tutor fue aprendiz.
- Reconocer las fortalezas y logros del aprendiz desde el comienzo del proceso de tutoría.
- Motivar al aprendiz a realizar preguntas de cualquier tipo, indicándole que no existen malas preguntas.
- Darse el tiempo de aprender formas de saludar y tratar a pares que sean culturalmente apropiadas.
- Reconocer el conocimiento previo del aprendiz, incorporando nuevo conocimiento al ya existente.
- Solicite retroalimentación y esté dispuesto a recibir retroalimentación de parte de los aprendices. Utilice la retroalimentación constructiva para mejorar las competencias de tutoría.

7.2.10 Mantener Confidencialidad

Mantener la confidencialidad es un aspecto crítico de la relación Tutor-aprendiz. En dichas relaciones la confidencialidad se refiere a la obligación del Tutor de mantener la confianza y el respeto por la privacidad del aprendiz. Sin la confidencialidad adecuada los tutores se darán cuenta que es muy difícil, e incluso imposible, establecer confianza y construir una relación con sus aprendices.

Para mantener la confidencialidad con sus aprendices, los tutores deberán saber cuándo y dónde pueden tener conversaciones o entregar retroalimentación a sus aprendices. Algunos aprendices pueden sentirse avergonzados si son corregidos en frente de sus supervisores, pares o clientes; por lo tanto, es recomendable entregar retroalimentación en privado cada vez que sea posible. Además, el Tutor debe evitar compartir detalles de las conversaciones Tutor-aprendiz con los colegas o supervisores del aprendiz posteriormente.

7.2.11 Redes de Contacto

La clave para una red de contacto exitosa es ser más una persona que da que una que toma. Las redes de contactos requieren que usted escuche atentamente las necesidades de los demás y aplique sus competencias, conocimientos y contactos para resolver sus problemas. A partir de estos contactos y dicha asistencia es probable que usted se vea beneficiado con apoyo.

Esto es particularmente cierto para un Tutor que requiere de contactos para desarrollar las competencias y la experiencia del aprendiz. Uno de los beneficios de las redes de contacto es que usted puede utilizar todos los conocimientos y recursos obtenidos, incluyendo sus redes personales, para ayudar a su aprendiz a desarrollarse personal y profesionalmente.

7.2.12 Resolución de Problemas

Cada día de nuestras vidas nos enfrentamos a problemas y los superamos. La facilidad de resolución de un problema depende de qué tan a menudo nos hayamos enfrentado al problema y cuán efectivos hemos sido para solucionarlo. La resolución de problemas es un proceso y una competencia que se desarrolla con el tiempo y cuyo propósito es resolver problemas inmediatos, con el fin de lograr un objetivo. La resolución de problemas consiste en el uso de métodos genéricos y *ad hoc* de manera ordenada para encontrar soluciones a problemas.

Como tutores, su función no es resolver los problemas de los aprendices, sino que ofrecer consejos y pautas sobre lo que el aprendiz puede hacer para ayudarse a sí mismo.

Existen varias estrategias para resolver problemas, las cuales usted puede ayudar a desarrollar en su aprendiz. Por medio de estas técnicas, usted puede comenzar a lidiar con problemas que de otra forma parecen enormes, abrumadores o excesivamente complejos.

Las técnicas de resolución de problemas incluyen:

- El ciclo de siete pasos para la solución de problemas.
- Lluvia de ideas.
- Esquemas mentales o mapeo mental.
- Diagrama de Fishbone, o de espina de pescado.
- Teoría del campo.
- Seis sombreros para pensar, de Edward De Bono.
- Pros y contras.

1.1.1 El ciclo de siete pasos para la solución de problemas

El ciclo de siete pasos para la solución de problemas representa la resolución de problemas como etapas. Esto puede ayudar a los aprendices a reconocer que existe una forma de buscar una solución que nos conduce a analizar el problema de distintas formas, así como también a buscar distintas soluciones que pueden ser evaluadas.

Esta técnica puede utilizarse cada vez que usted, o su aprendiz, se enfrenten a una problemática o tengan una meta que alcanzar. El aprendiz puede utilizar esta técnica por su cuenta, en conjunto con usted o con un colega, o como parte de un grupo. La resolución de problemas con otras personas es, a menudo, efectiva ya que usted tendrá acceso a una gran variedad de puntos de vista y soluciones posibles.

El ciclo de siete pasos para la resolución de problemas es una de las técnicas utilizadas más comunes. A continuación se detallan sus pasos:

Paso 1. Identificar el problema: En primer lugar, tiene que ayudar al aprendiz a identificar y nombrar el problema para que puedan encontrar una solución adecuada. Es posible que el aprendiz no esté seguro de cuál es el problema o sienta ansiedad o confusión acerca de la problemática que impide el cumplimiento de las metas. Una vez que el aprendiz haya identificado el problema, solicítele que lo escriba claramente para utilizarlo como referencia en el futuro.

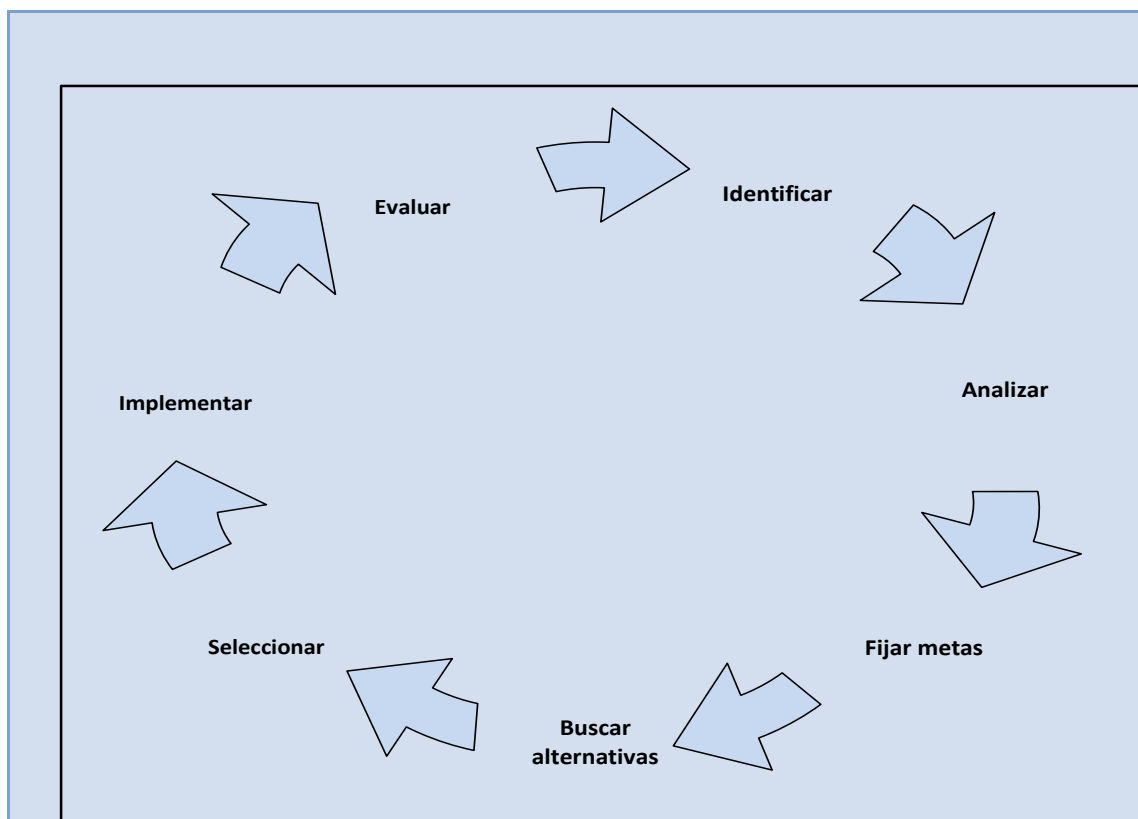
Cuando el problema parezca muy grande o demasiado complejo, usted necesitará que el aprendiz divida el problema en elementos importantes o pequeños trozos. Comúnmente los problemas que parecen complejos pueden simplificarse cuando retiramos la información necesaria que los rodea.

Paso 2. Analizar el problema: Una vez que el aprendiz haya identificado el problema, será necesario que éste piense en el problema desde distintos ángulos. Puede hacerle preguntas como las que aparecen a continuación:

- ¿Cómo le afecta el problema?
- ¿Cómo afecta a otros el problema? ¿Cómo afecta a la tarea, al proyecto, a la organización? Etc.
- ¿Quién más ha experimentado este problema?
- ¿Qué ha hecho para solucionarlo?

Analizar el problema desde distintos ángulos probablemente ayudará al aprendiz a encontrar una solución efectiva o le dará una percepción de cómo otras personas han tratado el problema.

Inste al aprendiz a discutir el problema con otras personas para determinar lo que ellos creen está causando el problema. El aprendiz requerirá tomar notas y redefinir el problema en términos de qué, dónde, cuándo, cómo, quién y por qué.



Paso 3. Fijar metas: Una vez que el aprendiz haya pensado el problema, desde distintos ángulos, podrá finalmente identificar sus metas. ¿Qué es eso que quieren conseguir? Algunas veces los aprendices se sienten frustrados por un problema particular y, por lo tanto, olvidan pensar qué es lo que quieren conseguir. Por ejemplo los aprendices pueden enfermarse, tener problemas para cumplir a tiempo con una cantidad de tareas asignadas y sentirse tan desmotivados que llegan a dejar pasar los plazos de entrega.

Una vez que el problema haya sido identificado, así como también las causas posibles, el aprendiz requerirá desarrollar metas SMART como parte del proceso de resolución de problemas.

Paso 4. Buscar alternativas: Cuando el aprendiz haya decidido cuál es su meta, debe buscar posibles soluciones. Mientras más sean las soluciones posibles es mucho más probable que descubra una solución efectiva.

Los aprendices pueden realizar una lluvia de ideas. El propósito de la lluvia de ideas es redactar una lista larga de posibilidades. No importa si las ideas son útiles, prácticas o manejables: solo solicite que escriban todas las ideas que hayan pensado. Algunas de las mejores soluciones aparecen por medio del pensamiento creativo durante la lluvia de ideas. Usted también puede buscar ideas acerca de las posibles soluciones hablando con otras personas. El objetivo es recolectar todas las alternativas de soluciones que sean posibles.

Paso 5. Seleccionar una solución posible: Usando la lista de posibles soluciones, el aprendiz podrá determinar cuáles son las más pertinentes para su situación y cuáles son las más realistas y las más manejables. Ellos pueden hacer esto prediciendo los resultados de las posibles soluciones y también consultando con otras personas lo que ellos creen que serán los resultados. Una vez que hayan analizado las consecuencias, podrán utilizar esta información para identificar la solución que para ellos sea más relevante y que tenga los mejores resultados posibles para su situación.

Paso 6. Implementación de una posible solución: Una vez que el aprendiz haya seleccionado una posible solución se encuentran listos para ponerla en marcha. Necesitarán tener energía y motivación para hacerlo ya que la implementación de la solución puede tomar algo de tiempo y de esfuerzo. Se pueden preparar para la implementación de la solución planeando cuándo y cómo hacerlo, determinando si van a hablar con otros sobre el tema, y qué recompensa se darán a sí mismos una vez que lo hayan hecho.

Paso 7. Evaluación: Solo porque hayan implementado la mejor solución posible no se soluciona automáticamente su problema, por lo que la evaluación de la efectividad de su solución es muy importante. Los aprendices se pueden preguntar a sí mismos (y a otros):

- ¿Se solucionó el problema?
- ¿Cuán efectiva fue la solución?
- ¿Se utilizaron eficientemente los recursos?
- ¿Se obtuvo el resultado requerido?
- ¿Qué consecuencias surgieron?

Si la solución ayudó exitosamente al aprendiz a resolver su problema y alcanzar su meta, entonces saben que solucionaron su problema de forma efectiva. Si se sienten insatisfechos con los resultados entonces deberían recomenzar los pasos.

ACTIVIDAD N°15: Solucionando problemas

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Aplicar el modelo de resolución de problemas a una instancia personal vivida o actual.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

Cada participante deberá seleccionar desde su experiencia vital algún problema pasado o actual, en el cual hubiera sido útil o sería útil la aplicación del modelo de resolución de problemas. Posteriormente deberá aplicar el modelo y cada uno de sus pasos. Quienes quieran pueden compartir su trabajo.

Seleccione desde su experiencia vital algún problema pasado o actual, en el cual hubiera sido útil o sería útil la aplicación del modelo de resolución de problemas. Posteriormente deberá aplicar el modelo y cada uno de sus pasos.

Identificación del problema:

Analizar:

Fijar metas:

Buscar alternativas:

Seleccionar solución:

Implementar solución:

Evaluar:

7.2.13 Técnicas para resolver diferencias

Muchas relaciones fallan por diferencias irreconciliables. En realidad, pocas diferencias son irreconciliables si las vías de comunicación están abiertas, si hay confianza y respeto entre el Tutor y el aprendiz, y si ambas partes están dispuestas a tener una actitud conciliadora.

Los tutores requieren del conocimiento para evitar un quiebre en la relación y de las competencias para revivirla si el quiebre ocurre.

Prevenir Diferencias

Lo mejor que puede hacer un Tutor para prevenir las diferencias es planificar y comunicar las funciones del Tutor y del aprendiz claramente y con cuidado. Esto evita los malentendidos y confusiones.

Los tutores necesitan demostrar un estilo de comunicación abierto que establece conductas apropiadas. Necesitan demostrar un enfoque flexible que tome en consideración la cultura, la ética y el género.

Los tutores deben usar una serie de competencias interpersonales y de comunicación para apoyar la relación. Esto puede involucrar el uso de terminología y lenguaje apropiado para asegurar que el aprendiz pueda entender las pautas e instrucciones dadas. Los tutores necesitan asegurarse de no demostrar condescendencia frente al aprendiz procurando utilizar un lenguaje apropiado que no sea demasiado simple para el aprendiz.

Los tutores deben permitir que el aprendiz exprese su opinión. Al responder a las contribuciones del aprendiz hay que escuchar activamente, mostrar empatía y estar abierto a las opiniones e ideas expresadas.

Resolver diferencias

La clave para resolver diferencias es entender que la relación de tutoría es tanto profesional como de aprendizaje. Ojalá la relación entre los participantes sea buena, pero eso no debería significar que las sesiones pierdan el enfoque. Manténgase enfocado en las metas establecidas en el acuerdo de tutoría y la probabilidad de que surjan diferencias será mínima.

Las causas que comúnmente llevan a diferencias pueden incluir diferencias en la forma en que entendemos motivos, palabras, acciones y situaciones, una falta de voluntad para trabajar en algún asunto, y diferencias de ideas y opiniones. Se deben tratar las diferencias cuando restringen el aprendizaje, cuando causan tensión en la relación, producen quiebres de comunicación y un deterioro de la confianza y apoyo mutuo.

Algunas técnicas que se pueden usar para solucionar diferencias incluyen:

- Actuar rápidamente para resolver el conflicto.
- Establecer estándares encarando el mal comportamiento inmediatamente.
- Mantenerse apartado del conflicto.
- Siempre actuar de manera profesional.
- Encontrar una solución de beneficio mutuo.
- Demostrar autodisciplina.
- Invitar a la discusión.
- Dar explicaciones.
- Escuchar activamente.
- Buscar asistencia de otros profesionales como consejeros, personal de recursos humanos, alta gerencia, y otros facilitadores y aprendices.

ACTIVIDAD N°16: Escuchar y responder

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Aplicar técnicas de resolución de problemas en la relación tutor-aprendiz.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

De acuerdo a las frases “dichas por el aprendiz” cada participante deberá proponer una respuesta que le permita mejorar la relación y dar vuelta la situación.

En pareja, discutir las técnicas que utilizaría para resolver diferencias en la relación de tutoría. Presentar sus ideas al grupo.

Desarrollar respuestas para las siguientes quejas y respuestas negativas de un aprendiz.

Comentario del aprendiz	Su respuesta
Creo que debemos darle una lección a esa supervisora. Siempre me está gritando. Creo que pondré blanqueador en el pote de tintura en su carrito de peluquería.	
Cada vez que hago una sugerencia sobre algo del trabajo dice que es mi culpa y que debo cambiar. Esta tutoría no me ayuda para nada.	

Usted tiene su opinión y yo tengo la mía. Somos distintos y no vale la pena seguir hablando al respecto.	
Usted nunca podría entender lo que es trabajar aquí. Después de todo ¿es una mujer! No tiene la menor idea cómo me siento cuando los demás me molestan.	
El mes pasado llegó tarde para la sesión de tutoría. El mes anterior dijo que me conseguiría cierta información. Aún estoy esperando. Esta tutoría es una pérdida de tiempo.	

8. Monitoreo de un programa de tutoría

Todo programa necesita tener un proceso implementado para monitorear el progreso de la relación de tutoría y saber si las metas identificadas se están consiguiendo. El monitoreo es un proceso importante que asegura que el programa consiga cumplir las metas y se conduzca efectivamente. El monitoreo requiere una recopilación de datos que definen cuán cerca se está de lograr los objetivos del aprendizaje y cuán bien trabaja la pareja Tutor-aprendiz.

El monitoreo también asegura que la organización apoye y continúe demostrando su interés en la operación del programa de tutoría y del personal involucrado. Los procesos de monitoreo efectivos muestran al Tutor y al aprendiz que la organización valora el programa y su desarrollo profesional.

Considerando que las relaciones de tutoría jamás son estáticas y las necesidades y competencias del aprendiz varían, es importante que el acuerdo de tutoría refleje estas variaciones. El monitoreo del programa de tutoría permite que hayan cambios al acuerdo de tutoría. Esto asegura que el programa de tutoría y los objetivos de aprendizaje se encuentren en conformidad con el actual enfoque de tutoría.

El monitoreo del programa debe también realizarse para mantenerse al día con los cambios en los lugares de trabajo (por ejemplo, cambios de personal y cambios en departamentos), de políticas, de procedimientos y de cualquier legislación pertinente. Los cambios a estas prácticas esenciales de los lugares de trabajo necesitarán incluirse en el plan y acuerdo de tutoría. Esto asegura que al momento de concluir el programa, la evaluación final proveerá una reflexión precisa de lo que verdaderamente ocurrió durante la relación de tutoría.

El monitoreo se lleva a cabo de mejor forma con el compromiso tanto del Tutor como del aprendiz. Como parte del proceso de tutoría, se debe discutir con el aprendiz la efectividad del programa. Esto no es solo reflejo de una buena

práctica sino que también refuerza el control sobre el proceso por parte del aprendiz. Otras partes interesadas que podrían necesitar estar al tanto del progreso y efectividad del programa pueden incluir:

- Gerentes y supervisores.
- Organizadores del programa.
- Compañeros de trabajo.
- Organizaciones de terceras partes como organizaciones de capacitación, servicios de soporte o capacitadores especializados.

Monitorear el programa de tutoría significa que se:

- Evaluará el desempeño del programa.
- Identificará áreas del programa que necesitan mejoras.
- Ayudará a evaluar las metas del programa.
- Ayudará a apoyar de mejor forma las necesidades del aprendiz y del Tutor.
- Ayudará a identificar problemas en el programa tempranamente.
- Establecerá si existe algún problema en la relación Tutor-aprendiz.
- Ayudará a escoger futuros participantes para el programa.
- Demostrará a la gerencia que la inversión está teniendo un efecto en metas de negocio específicas dentro de la organización.

El monitoreo de su programa debe ser un proceso constante. Mientras antes comience el monitoreo y la recopilación de retroalimentación de su programa de tutoría, más rápido verá los beneficios que se obtienen por hacerlo.

El monitoreo del programa debe considerar la confidencialidad y privacidad. La divulgación de retroalimentación negativa puede ser destructiva para la relación y para el arduo trabajo que se ha logrado. Mantener la confidencialidad y la privacidad le permite al Tutor continuar desarrollando una buena relación y confianza profesional en la relación de tutoría. Esto le permite al aprendiz entregar retroalimentación de forma voluntaria, la que incluye comentarios negativos y sugerir cambios sin que el Tutor se sienta ofendido.

8.1 Formas de monitorear y recolectar retroalimentación del programa de tutoría

Existe una variedad de formas en que usted puede monitorear el programa de tutoría. Algunas de los más métodos más comunes incluyen:

- **Discusión grupal:** Las parejas Tutor-aprendiz deben reunirse con el personal del programa de forma regular y discutir lo que han hecho juntos y cómo ha funcionado. También podrían querer discutir lo que ha surgido y cómo han resuelto conflictos variados.
- **Entrevista individual:** Los coordinadores del programa deberán reunirse de forma regular, quizás mensualmente, con los tutores, para discutir problemas y logros. Esto permitirá el apoyo individual del Tutor mientras se mantiene la confidencialidad del aprendiz.

El coordinador puede hacer preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son algunas de las cosas que usted hace con el aprendiz para ayudarlo a alcanzar sus metas?
- ¿Qué es lo que más lo satisface de la relación?
- ¿Qué es lo más frustrante de la relación?
- ¿Qué actividades considera usted que contribuyen al éxito de la relación?
- **Bitácoras o diarios de registro:** Los tutores pueden registrar sus experiencias en una bitácora o diario de registro. Así, ellos pueden seguir sus experiencias en el tiempo, y registrar logros y metas alcanzadas. Los tutores también pueden mantener fotografías, diapositivas y gráficos sobre el avance hacia sus objetivos. La bitácora estaría a disposición del personal del programa para que así ellos también puedan hacer seguimiento del desarrollo de la relación entre el Tutor y el aprendiz.
- **Otros métodos:** Otras formas de recopilar información importante sobre la efectividad y el progreso del programa de tutoría son las encuestas

diseñadas y probadas apropiadamente, los grupos de discusión (*Focus group*), las revisiones de desempeño y las revisiones realizadas entre el Tutor, el aprendiz y gerente de línea o supervisor.

8.2 Problemas comunes en la relación Tutor-aprendiz que el monitoreo puede identificar

- **El Tutor y el aprendiz no compatibilizan:** Es un hecho que no todas las relaciones funcionan. Pueden existir diferencias culturales, problemas de comunicación, o falta de intereses comunes entre el Tutor y el aprendiz, o simplemente no congenian. Deberían intentar dar lo mejor de sí para superar estos problemas, sin embargo, el forzar la situación puede no dar resultados positivos para ninguna de las partes. Los participantes se pueden emparejar nuevamente, pero antes un coordinador de proyecto debe analizar la o las causas subyacentes del problema tanto para evitar que éste vuelva a ocurrir como para realizar ajustes al programa de ser necesario.
- **Resentimiento del aprendiz:** En ocasiones el aprendiz puede sentir que se le designa un Tutor como forma de castigo. Es importante asegurar que el aprendiz no sienta que está siendo tratado como un problema. Si el aprendiz considera que es así, puede surgir resentimiento. La tutoría es una oportunidad, no un castigo. El Tutor debe tener una actitud respetuosa hacia su aprendiz y un proceso de selección sólido debe eliminar personas con actitudes inapropiadas.

9. Término de la relación

La relación de tutoría llegará a un fin prematuro o terminará de forma natural. La buena práctica sugiere que una relación se establece por una duración predeterminada y que señales o indicadores se identifican para indicar puntos de término. Razones para el término pueden incluir:

- Uno o ambos compañeros han resuelto sus necesidades.
- El esquema/proyecto/designación ha finalizado.
- Uno o ambos compañeros se mudan para cumplir con otro trabajo u otra función.
- Emparejamiento inadecuado.
- Diferencia de personalidad/falta de vinculación emocional.
- La relación no solventa las necesidades, particularmente del aprendiz.
- Los compañeros no cumplen su compromiso de llegar a las reuniones.

El fin de una relación requiere una planificación cuidadosa para que la confianza y la costumbre de la relación se puedan disminuir gradualmente para tratar de prevenir que la relación simplemente cese de golpe. Ambas partes tendrán que lidiar con sentimientos de ruptura y pérdida. De hecho, el fin de lo que tal vez fue ser una relación muy emocional y profunda se puede comparar a un duelo o divorcio y a los sentimientos que estos casos conllevan.

Los compañeros tendrán que asegurar que las tareas acordadas se completaron y considerar si existe algún asunto pendiente con el cuál lidiar y de ser así, como se enfrentará. La relación y el proceso tendrán que ser evaluados (como se discutió antes) y puede que la pareja decida que es necesario continuar en la relación y renegociar por un periodo extendido.

Por otro lado, si la relación ha cumplido con sus necesidades, entonces la pareja necesitará considerar el futuro y hacia dónde continuarán desde este punto. Quizás se hayan vuelto reales amigos durante la relación y decidan continuar solo como amigos. Sin embargo, pueden decidir finalizar la relación y decir adiós. Si este es el caso, y la relación ha satisfecho con éxito las necesidades del participante, ambos deben compartir la responsabilidad de velar por un fin respetuoso de la relación (por ejemplo, tanto el Tutor como el aprendiz deben evitar la dependencia del uno hacia el otro).

Es importante estar consciente de que tanto el Tutor como el aprendiz pueden disolver la relación de tutoría en cualquier etapa previa a la fecha de término del programa. Sin embargo, si esto ocurre el mayor objetivo es que ambas partes salgan de la relación con respeto mutuo y sin recriminación.

También se debe hacer una evaluación completa del programa que se está implementando hasta el punto en que se dio término al programa. Esto determinará porqué la relación terminó prematuramente e identificará áreas que pueden mejorarse.

Preparación para el término de la relación

Las relaciones de tutoría no duran indefinidamente, y se debe planificar para asegurar una conclusión tranquila. La preparación apropiada para la conclusión permite a ambas partes hacer una reflexión sobre los resultados del aprendizaje y sus logros de crecimiento personal. La planificación para la conclusión ayuda a manejar cualquier asunto que pueda afectar una conclusión sin sobresaltos de la relación de tutoría.

El Tutor y el aprendiz pueden hacer una serie de cosas para asegurar que el proceso de término satisfaga a ambas partes. Estas incluyen:

- Planificar y discutir al comienzo del programa cómo la relación terminará e incluir contingencias por si las cosas salen mal o terminan súbitamente.

- Buscar indicadores o señales de que la relación se termina, y mantener las vías de comunicación abiertas en todo momento. Se debe usar comunicación abierta y honesta para negociar y discutir asuntos relacionados al término de la relación.
- Siempre ser respetuosos con los deseos del otro y no intentar convencerlo para mantenerse en la relación si no quieren.
- Si el aprendiz decide concluir la relación, no cuestionarlo o interrogarlo innecesariamente. Deje la puerta abierta en caso de que las circunstancias cambien.
- Nunca haga suposiciones sobre la relación. No intente adivinar cómo se siente el aprendiz. Las suposiciones pueden llevar a mal aconsejar y a resultados negativos.
- Celebrar sus logros y apreciar sus esfuerzos y siempre estar disponible con consejos cuando se lo requiera.
- Revisiones regulares de las metas y objetivos que se han establecidos en el acuerdo de tutoría
- Evaluar la relación y asegurarse que las necesidades de ambas partes se solventen. Establecer un cronograma para las revisiones.

ACTIVIDAD N°17: Preparándonos para el final de la tutoría

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Aplicar técnicas de cierre de la tutoría.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

En parejas, los participantes deberán identificar las 3 problemáticas más importantes que crean puedan surgir de finalización de una tutoría. Adicionalmente deberán describir cómo enfrentar dichas situaciones. Las parejas pueden presentar sus estrategias al resto del grupo.

En pareja, discutir los 3 problemas que crean surgirán del término de una relación de tutoría y qué pueden hacer para enfrentarlas. Comparta sus ideas el grupo.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface. There is no handwriting or other markings on the paper.

10. *Evaluar la efectividad de la tutoría*

La evaluación del programa de tutoría puede ayudar al Tutor, al aprendiz y a la organización a descubrir si el programa ha tenido éxito y si ha alcanzado sus metas. Esto solo es posible si los objetivos y metas del programa se han decidido claramente utilizando el enfoque de objetivos SMART. Al establecer lo que usted quiere evaluar y cómo lo hará en el plan de tutoría ayudará también en la evaluación del programa general.

El propósito de realizar cualquier evaluación es "*contestar las preguntas prácticas de las personas que toman decisiones y los realizadores del programa*", quienes desean saber si continuar un programa, extender el programa, modificar el programa o bien cerrarlo definitivamente.

10.1 ¿Cuándo se debe evaluar un Programa de tutoría?

Usted debe planear evaluar el Programa de tutoría mientras se está realizando (evaluación formativa) y en su conclusión (evaluación sumativa).

- **Evaluación formativa (en curso):**

Funciona como aseguramiento de calidad para el programa, y se enfoca en la evaluación en puntos particulares en el tiempo. El Tutor puede monitorear de forma continua cualquier ajuste menor a las metas y expectativas en intervalos regulares (como comenzar a solo un mes de iniciada la relación). Esto puede ser gatillado por retroalimentación o reflexión personal. La evaluación formativa podría comprobar el progreso del aprendiz, el presupuesto, el horario y la tasa de finalización. La evaluación formativa es un proceso de evaluación informal.

- **Evaluación sumativa (final):**

Una evaluación sumativa es el análisis de una relación de tutoría concluida y del desempeño del aprendiz y del Tutor. Este tipo de evaluación es más extensa que la evaluación formativa y determinará si un programa de tutoría cumplió sus objetivos iniciales y si el programa necesita o no mejorarse para futuros usos. Algunas medidas pueden incluir entrevistas intensas, cuestionarios, tasas de finalización, e incluso el análisis de costo-beneficio. La evaluación sumativa es un proceso de evaluación formal.

10.2 Evaluación subjetiva y objetiva

La evaluación, tanto formativa como sumativa, puede ser subjetiva y objetiva.

- **Las evaluaciones subjetivas** evalúan un programa a través de sentimientos e impresiones. Un Tutor puede hablar con su aprendiz y tomar notas de los comentarios del aprendiz sobre cómo cree que el programa de tutoría lo ayudó a alcanzar sus metas.
- **Las evaluaciones objetivas** son específicas y medibles. Comparan las metas del programa con los indicadores de éxito medibles. Una evaluación objetiva podría considerar el número de días de inasistencia a las sesiones de tutoría, tasas de producción del aprendiz y las capacidades del aprendiz para desempeñar nuevas tareas y demostrar nuevas competencias.

Cuando sea apropiado se debe incluir en las técnicas de evaluación empleadas tanto las medidas cuantitativas (por ejemplo: pruebas específicas para evaluar atributos y competencias particulares) como las medidas cualitativas (por ejemplo: entrevistas y discusiones).

Las evaluaciones se pueden examinar y medir en diferentes formas, que pueden incluir:

1. Las reacciones y sentimientos del aprendiz y del Tutor respecto a la relación (subjetiva)
2. Aprendizajes y objetivos alcanzados por el aprendiz y/o el Tutor (objetiva)
3. Cambios significativos en el comportamiento del aprendiz (subjetiva y objetiva)
4. Beneficios organizacionales (subjetiva y objetiva)

10.3. Factores a considerar en el proceso de evaluación

A fin de que las evaluaciones sean útiles, se deben diseñar de acuerdo a los siguientes factores. Estos factores ya se deberían haber establecido y registrado en el plan y acuerdo de tutoría.

- **Metas del programa.** Se deben planificar las métricas adecuadas para su evaluación de manera temprana, a fin de asegurar que se midan en los tiempos apropiados y estén estrechamente alineadas con sus metas para el programa de tutoría. Las metas de programa se pueden definir como el propósito a largo plazo del programa. Las metas de programa para un programa de tutoría en un lugar de trabajo pueden ser:
 - Incrementar el nivel de retención del personal recientemente contratado
 - Incrementar el nivel de retención y la satisfacción laboral de los individuos de grupos sub-representados en la industria
 - Facilitar el ascenso de las mujeres en un organización
 - Mejorar el desarrollo de competencias
- **Resultados medibles.** Para establecer resultados medibles adecuados para un determinado programa, la mayoría de los evaluadores profesionales mantiene el acrónimo “SMART”, presentado anteriormente.
- **Métricas apropiadas.** Los resultados reales del programa de tutoría pueden variar de un programa a otro, según lo que sea de interés para los

gerentes del programa, pero ciertas categorías de métricas tienden a incluir:

1. Resultados de los procesos del programa
2. Resultados de las percepciones y experiencias de los participantes
3. Resultados del efecto organizacional

1. Resultados de los procesos del Programa

Los resultados deben incluir algunas medidas de la calidad del Programa. Métricas comunes asociadas a calidad del Programa son:

- Patrones de contacto regular a lo largo del período acordado para la relación de tutoría.
- Grado de adherencia a la estructura formal del Programa de tutoría.
- Nivel de satisfacción con aspectos variados del Programa de tutoría, tanto del Tutor como del aprendiz (por ejemplo: emparejamiento, monitoreo, apoyo, entre otros).
- Nivel de compromiso con el Programa de tutoría, tanto del Tutor como del aprendiz.

Ejemplos incluyen:

- Al final del primer año de tutoría, el Tutor y el aprendiz se habrán reunido una vez al mes por 12 meses.
- Al final de cada trimestre, 85% de los tutores y 85% de los aprendices demostrará cooperación completa con el Programa.
- Al final del primer año de tutoría, 85% de los aprendices habrá completado un plan de desarrollo profesional.

2. Resultados de las percepciones y experiencias de los participantes

Los resultados deben incluir algunas mediciones de la percepción de cambios de los participantes como resultado del programa de tutoría. Métricas comunes asociadas a las percepciones de los participantes son:

- Percepción del valor del programa de tutoría del Tutor y del aprendiz.
- Percepción de lo apropiado del emparejamiento de ambas partes.
- Nivel de confianza en la relación de tutoría percibida por ambas partes.
- Sentimientos de conexión interpersonal en el contexto del lugar de trabajo.
- Comodidad en el contexto del lugar de trabajo.
- Confianza en sí mismos en el contexto del lugar de trabajo.
- Satisfacción laboral.
- Competencias técnicas.
- Oportunidades profesionales.
- Satisfacción con la carrera profesional.

Los ejemplos incluyen:

- 85% de los tutores informarán sentirse energizados por sus responsabilidades de tutoría.
- 83% de los aprendices informará sentirse más satisfecho en el lugar de trabajo.
- 80% de los supervisores de los aprendices percibirá que los aprendices están más comprometidos y son más productivos que antes de la tutoría.

3. Resultados del efecto organizacional

Idealmente, los resultados deberían incluir mediciones de datos objetivos y resultados a largo plazo. Estos datos pueden ser indicadores especialmente convincentes del valor del programa para la organización. Las mediciones de los efectos organizacionales pueden incluir:

- Desempeño laboral de los participantes.
- Antigüedad de los participantes en la organización.
- Cambios en las estadísticas demográficas de los trabajadores ascendidos.
- Integración o reconocimiento del programa de tutoría en la organización.
- Efectos notables en la cultura organizacional o en las expectativas del trabajador.

Ejemplos:

- Después de tres años del programa de tutoría, los aprendices tendrán mayores avances profesionales, demostrado por uno o más ascensos, comparados con otros trabajadores del mismo rango y los mismos años de experiencia que no son parte del programa de tutoría.
- Después de cinco años del programa de tutoría, los aprendices tendrán sueldos más altos en comparación con trabajadores del mismo rango y los mismos años de experiencia que no son parte del programa de tutoría.

ACTIVIDAD N°18: Metas y métodos

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Establecer metas y métodos para el proceso de evaluación.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

Utilizando los objetivos de aprendizaje que los participantes escribieron en la Actividad 7, deberán completar – de forma individual o grupal- la tabla que sigue y establecer métricas y métodos de evaluación apropiados. Se sugiere la presentación y revisión de los trabajos de los participantes.

Utilizando los objetivos de aprendizaje que escribió en la Actividad 7, complete la tabla que sigue y establezca métricas y métodos de evaluación apropiados. Presente algunos al curso para ser discutidos.

Establezca las métricas y los métodos de evaluación apropiados.

Siga los siguientes pasos para establecer las métricas y los métodos de evaluación apropiados (se han incluido algunos ejemplos):

1. Enumere sus metas para el programa en la primera columna.
2. En la segunda columna establezca cuáles de las métricas de resultados utilizará para medir estas metas. Asegúrese de incluir diferentes tipos de resultados (procesos del programa, percepción de los participantes, y efectos organizacionales).
3. En la tercera columna indique si las metas son a corto, medio o largo plazo.

4. En la cuarta columna, indique cómo recopilará la información para medir este resultado (por ejemplo, encuestas, entrevistas, sueldos o datos de ascensos, grupo de enfoque o Focus group)

Meta	Resultado	Tiempo	Método de evaluación
La meta es tener un programa de tutoría efectivo	El Tutor y el aprendiz se reunirán una vez al mes	Corto y largo lazo	Minuta de reunión
Aumento de la satisfacción laboral	85% de los aprendices registra un aumento de la satisfacción laboral	De mediano a largo plazo	Encuesta
Aumento de la retención de los trabajadores	La rotación de personal disminuirá un 10% en comparación con las cifras del año previo	Largo plazo	Datos internos del trabajador

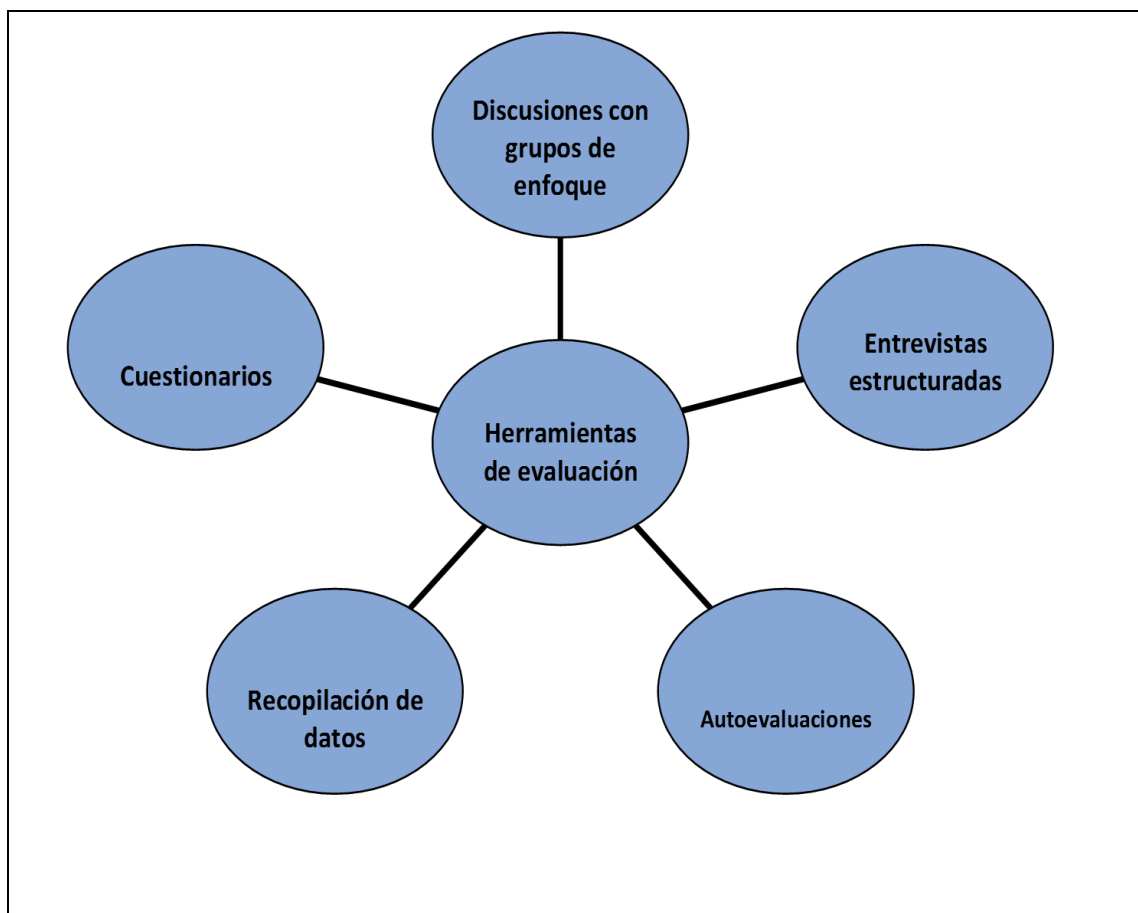
Meta	Resultado	Tiempo	Método de evaluación

10.4. Pasos del proceso de Evaluación

Para evaluar cualquier programa, usted primero necesitará diseñar herramientas de evaluación e identificar a los participantes del proceso. Luego, usted recopilará los datos y revisará los resultados.

10.5 Herramientas de evaluación

Las herramientas de evaluación son útiles para recopilar retroalimentación que pueda ayudarlo con su evaluación. Las herramientas de evaluación incluyen:



ACTIVIDAD N°19: Ventajas y desventajas de las herramientas de evaluación

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Identificar las ventajas y desventajas de las distintas herramientas de evaluación.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

Los participantes pueden realizar esta actividad, utilizando la web como apoyo. Se espera que, de forma grupal, puedan realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de las diversas herramientas de evaluación y seleccionar aquella que les parezca la más adecuada en su propio contexto laboral.

De forma individual o grupal, se debe Investigar y discutir las ventajas y desventajas de los cinco tipos de herramientas de evaluación. Establezca la herramienta que mejor se ajuste a su contexto laboral. Compartan sus resultados con el resto del grupo.

Encuestas y herramientas de evaluación de muestra

Estos son simplemente algunas muestras de los tipos de preguntas y herramientas de evaluación que usted podría querer incluir en su evaluación. Tenga cuidado con las palabras que utiliza en las preguntas para evitar un sesgo en las respuestas.

Preguntas de muestra para el aprendiz y el Tutor

- ¿Cuáles eran las metas de la relación de tutoría? ¿Se alcanzaron dichas metas?
- ¿Cuántas veces se reunieron?
- ¿Cuáles fueron algunos de los obstáculos que impidieron que ustedes alcanzaran las metas?
- ¿Cuán adecuado fue el emparejamiento? (Posible escala de respuestas: Excelente, Buena, Mala y No estoy seguro)
- ¿Cuánto apoyo ha recibido de su supervisor durante el programa de tutoría? (Posible escala de respuestas: Mucho, Regular, Nada y No estoy seguro)
- ¿Qué ha aprendido hasta ahora con el programa de tutoría?
- ¿Existe alguna parte del programa de tutoría que usted desearía mejorar? (Si/No) Si su respuesta es sí ¿Qué parte?

ACTIVIDAD N°20: La hora de preguntar

OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD:

Construir preguntas de evaluación para un programa de tutoría.

DURACIÓN:

45 min.

DESARROLLO:

En parejas, los participantes deberán escribir 10 tipos diferentes de preguntas de evaluación que podrían utilizar para evaluar un programa de tutoría.

En pareja, escriba 10 tipos diferentes de preguntas de evaluación que pudieran utilizar para evaluar un programa de tutoría. Identifiquen a qué personas están dirigidas las preguntas, si son preguntas objetivas o subjetivas y qué tipo de respuesta espera recibir. Presente sus ideas al grupo.

Preguntas	Preguntas dirigidas a:	Preguntas objetivas o subjetivas	Tipo de respuesta
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

10.6 Preguntas de muestra

- ¿El programa de tutoría se realizó de acuerdo con lo que usted había planeado?
¿Por qué sí o por qué no?
- ¿Cuáles son las fortalezas del programa?
- ¿Qué áreas del programa necesitan mejorarse?
- ¿Qué áreas del programa de tutoría le gustaría mejorar a usted?
- ¿Se sintió sobrepasado o abrumado al coordinar el programa de tutoría? De ser así, explique por qué.

Después de participar en el programa de tutoría:						
Califique (encerrando en un círculo su respuesta)	Muy en desacuerdo-----→Muy de acuerdo					
Ahora me siento más satisfecho con mi trabajo que antes.	1	2	3	4	5	6
Ahora me siento más conectado socialmente en mi trabajo que antes.	1	2	3	4	5	6
Me siento más cómodo en mi lugar de trabajo que antes.	1	2	3	4	5	6
Me siento más seguro de mi carrera profesional en esta organización.	1	2	3	4	5	6
En esta organización me siento más valorado que antes.	1	2	3	4	5	6
Mis competencias técnicas han mejorado.	1	2	3	4	5	6

Califique: (encerrando en un círculo su respuesta)				
El valor de este programa de tutoría para usted.	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El valor de este programa para su compañero de tutoría, según su percepción.	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad general de este programa de tutoría.	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Utilidad de este programa de tutoría.	Excelente	Bueno	Regular	Malo

Modelo de cuestionario para el Tutor

Nos gustaría tener su opinión del programa de tutoría para así evaluar y fortalecer el programa en el futuro. Por favor responda las preguntas a continuación. (Encerrando en un círculo su respuesta)

1. ¿Cómo calificaría el programa de tutoría?

Excelente Muy bueno Bueno Malo

2. ¿Cómo calificaría la calidad de su experiencia como participante de este programa?

Excelente Muy bueno Bueno Malo

3. ¿Usted se ofrecería como voluntario para trabajar como Tutor nuevamente el próximo año o en el futuro?

Sí Posiblemente No estoy seguro No

4. ¿La sesión de capacitación de tutoría lo ayudó a prepararse para su experiencia como Tutor?

Sí Un poco No estoy seguro No

5. ¿Le hubiese gustado recibir más capacitación para ser Tutor?

Sí Quizás Probablemente no No

6. ¿Cuán claramente definidas fueron sus responsabilidades como Tutor?

Muy claramente Medianamente claro Un poco confuso Muy poco claro

7. Los coordinadores del programa eran accesibles, de trato fácil y de ayuda cuando era necesario.

Siempre En ocasiones No mucho Nunca

8. ¿Cómo describiría su relación con su aprendiz?

Muy buena Buena Regular Mala

9. ¿Considera que el tiempo que pasó con su aprendiz fue suficiente?

Sí En ocasiones No mucho No

10. ¿Considera que el tiempo que pasaron juntos fue de utilidad para su aprendiz?

Sí De cierta forma No realmente No

11. A nivel personal ¿usted ganó algo con esta relación?

Sí De cierta forma No mucho No

12. Hubiese preferido reunirme con menos frecuencia con mi aprendiz

Sí A veces Rara vez No

13. Hubiese preferido reunirme con más frecuencia con mi aprendiz

Sí A veces Rara vez No

14. ¿Qué fue lo más satisfactorio del programa de tutoría?

15. ¿Qué fue lo menos satisfactorio del programa de tutoría?

16. ¿Qué sugerencias daría usted para mejorar el programa de tutoría?

Cuestionario del Aprendiz

Nos gustaría tener su opinión del programa de tutoría para así evaluar y fortalecer el programa en el futuro. Por favor responda las preguntas a continuación: (Encierre en un círculo su respuesta)

1. ¿Cómo calificaría el programa de tutoría?

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

2. ¿Disfrutó ser parte de este programa?

Sí

De cierta forma

No mucho

No

3. ¿Querría tener un Tutor nuevamente?

Sí

Probablemente

No realmente

No

4. ¿Se relacionó bien con su Tutor?

Sí

De cierta forma

No mucho

No

5. ¿Considera que reunirse con su Tutor fue entretenido?

Sí

De cierta forma

No realmente

No

6. ¿Hubiese preferido reunirse con su Tutor con más frecuencia?

Sí

Un poco más

No mucho más

No

7. ¿El tener un Tutor le ayudó a alcanzar sus metas?

Sí

De cierta forma

No mucho

No

8. ¿Aprendió cosas nuevas de su Tutor?

Sí

De cierta forma

No mucho

No

9. ¿Se sintió cómodo hablando con su Tutor sobre cosas, ya fuesen buenas o malas?
- | | | | |
|----|-----------------|--------------|----|
| Sí | De cierta forma | No realmente | No |
|----|-----------------|--------------|----|
10. ¿Se sintió cómodo hablando con el coordinador del programa de tutoría sobre su experiencia, ya fuese ésta buena o mala?
- | | | | |
|----|-----------------|--------------|----|
| Sí | De cierta forma | No realmente | No |
|----|-----------------|--------------|----|
11. Haga una lista de las actividades que realizó con su Tutor:
12. Haga una lista de las cosas que aprendió de su Tutor (en caso de que sienta que aprendió algo).
13. ¿Qué fue lo que más le gustó del programa de tutoría?
14. ¿Qué no le gustó del programa de tutoría?
15. ¿Que considera usted que necesita cambiarse en el programa de tutoría?

10.7 Participantes de la Evaluación

Una vez que se haya establecido la herramienta de evaluación y los criterios que se utilizarán para la evaluación del programa de tutoría, usted necesita confirmar quién estará involucrado en el proceso de revisión.

Dependiendo de los criterios, quizás desee recopilar retroalimentación de alguna de las partes interesadas claves que pueden incluir:

- Aprendices, tutores, compañeros de trabajo

- Capacitadores, servicios de apoyo
- Gerentes, trabajadores, supervisores, líderes de equipo
- Industria
- Departamento de recursos humanos
- Otras áreas de la organización que participaron de las actividades del programa de tutoría

10.8 Recopilación de datos

Una vez que se han decidido las preguntas y métricas de la evaluación, se debe seleccionar la metodología de evaluación. Se puede preguntar a sí mismo “¿*Éstas métricas se obtienen mejor usando datos cuantitativos (resultados de encuestas, datos objetivo como sueldos, tasas de ascenso, entre otros) o datos cualitativos (de las entrevistas y grupos de enfoque o Focus group)?*”. Por lo general, una combinación de encuestas anónimas y entrevistas en persona realizadas por una parte neutral entregarán los datos necesarios sobre las percepciones y experiencias.

Con una metodología clara en mente y con los participantes identificados, el siguiente paso es la recolección de datos. Los datos recopilados se deben comparar con los objetivos organizacionales establecidos en el plan de tutoría y con los objetivos de aprendizaje establecidos en el acuerdo de tutoría. Recolectar datos bajo criterios establecidos es más fácil ya que éstos son números cuantificables e indicadores que se pueden medir. El programa de tutoría requiere que se compare con los criterios por medio de la recolección de datos y de la comparación con los objetivos establecidos del programa.

Para obtener una imagen exacta en el tiempo de los resultados reales del programa, será importante continuar la recopilación de datos tanto de aquellas personas cuyas relaciones de tutoría resultaron menos exitosas o que abandonaron el programa, como de aquellos cuyas relaciones sí fueron un éxito.

10.9 Revisión de Resultados

Una vez que los datos han sido recopilados, usted puede revisar los datos para establecer si el programa ha sido un éxito o un fracaso y dónde se pueden hacer cambios para mejorar. Estas evaluaciones pueden estar dirigidas a:

El aprendiz:

- Obtener nuevas competencias, calificaciones o reconocimiento organizacional.
- Desarrollar nuevas competencias o atributos.
- Obtener conocimiento y participación en la cultura, actitudes y comportamientos organizacionales.
- Desarrollar nuevas redes.
- Incremento en la satisfacción laboral.

El Tutor:

- Obtener un aumento en la satisfacción laboral.
- Desarrollar nuevas competencias y perfeccionar otras.
- Contribuir al aumento de los niveles de seguridad o a mayor productividad.
- Desarrollar nuevas redes.

Las ganancias de la organización son:

- Aumentar su productividad.
- Incrementar la motivación.
- Aumentar el nivel de compromiso hacia la capacitación.
- Un sistema de tutorías mejorado o en vías de mejorar.

En ocasiones los datos pueden revelar que el programa de tutoría necesita ajustes. Estos ajustes al programa deben registrarse y revisarse exhaustivamente para establecer cuáles mejorarán el programa y cuáles pueden ser inviables. Estas decisiones se toman con frecuencia en conjunto con las partes interesadas claves.

- Los cambios al programa de tutoría pueden incluir:

- Ajustes a los formatos de planificación del Tutor y de acuerdo del Tutor
- Cambios a los procedimientos de vinculación Tutor/aprendiz
- Cambios a los tiempos de las sesiones y a los formatos de las sesiones
- Ajustes al tipo de participantes invitados al programa de tutoría
- Cambios en la capacitación del Tutor
- Decisiones sobre los tiempos de conclusión de los acuerdos de tutoría

10.10 Informar el Desempeño de los Programas

Por último, es probable que usted necesite completar algún tipo de informe final sobre los resultados del programa y la relación de tutoría para la organización. El formato exacto, los contenidos y los requerimientos de dicho informe dependerán de los requerimientos, políticas y procedimientos de su organización.

La mayor parte de los informes requiere como mínimo de lo siguiente:

- Título, breve y conciso (de qué se trata el informe)
- Introducción (un párrafo o dos describiendo por qué y cómo se realizó el programa, quiénes estuvieron involucrados y el acuerdo inicial de resultados y metas a alcanzar)
- Cuerpo (detalles de lo que ocurrió, cuándo y cómo, en relación con los resultados y metas. Su organización puede requerir de información de los resultados para establecer, entre otras cosas, si el programa de tutoría fue viable y válido en términos de desarrollo del personal)
- Conclusión (lo que se puede concluir del proceso – aquí se incluyen los beneficios para todos los involucrados, en particular a la organización, y qué se necesita para mejorar o cambiar)
- Recomendaciones (si ha identificado áreas para mejorar, haga una lista de ellas aquí con sus soluciones preferidas para cada una)
- Anexos y adjuntos (copias de los documentos o materiales que necesita incluir para mayor claridad)

Una gran parte del valor que su organización le da al programa de tutoría dependerá del informe final. Tómese su tiempo en su preparación y examine cada beneficio posible obtenido por su participación, los beneficios para la organización, para otras partes interesadas de importancia, para el aprendiz y por supuesto para usted mismo.

11. Autodesarrollo del tutor

Mediar procesos de aprendizaje continuo para favorecer la actualización y vigencia de las competencias de otros, en un entorno de cambio permanente, no puede concebirse sino gracias a la capacidad de autogestión del propio desarrollo personal del Tutor.

11.1 Importancia de la formación continua del Tutor

Reflexiones críticas como: ¿qué representan los multiestímulos en los niveles de concentración para el aprendizaje?, ¿cómo incentivar la lectura comprensiva de un manual?, ¿cuáles son los aportes de las nuevas tecnologías en los procesos aprendizaje?, ¿qué nuevas competencias transversales son requeridas en los escenarios productivos?, ¿para qué sirve una comunidad de aprendizaje?, ¿hacia dónde están evolucionando las tecnologías a utilizar en el sector minero?, son necesarias para facilitar procesos de aprendizaje por parte de tutores. Las diferentes respuestas que puedan darse a estas interrogantes inciden en el proceso de facilitación del aprendizaje y requieren acciones de formación continua en el propio formador.

De manera genérica puede decirse que formación continua es una estrategia para proporcionar las competencias necesarias en el futuro, adaptando y flexibilizando las capacidades de trabajo a las nuevas cualificaciones requeridas.

11.2. Funciones de la formación continua

Se advierten 3 acciones para la formación continua:

- 1. Adaptación:** Es la más básica y principal. Responde a cambios que son necesarios atender y que, por lo tanto, derivan de problemáticas existentes. Son acciones de carácter reactivo que previenen la desactualización del Tutor.
- 2. Desarrollo:** Se conciben acciones para la ampliación de las cualificaciones ya adquiridas, para el perfeccionamiento en diversas dimensiones que resulten de interés para los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- 3. Innovación:** Se plantea antes de que los problemas se presenten. Así, la innovación supone vincular estrechamente acciones formativas con la voluntad de aportar nuevas formas propositivas.

11.3. Planificación del propio itinerario formativo

La formación continua supone tener una adecuada formación de base que permita incorporar nuevos aprendizajes y disponer de un escenario organizacional de aplicabilidad que permita aumentar la responsabilidad, autonomía y toma de decisiones del formador.

Los pasos lógicos de un proceso de formación continua lo constituyen:

- 1. La evaluación y autoevaluación:** Teniendo una descripción de funciones que defina las competencias del Tutor, se dispone de un “piso” que permite identificar brechas mediante procesos de evaluación y autoevaluación. A partir de ese estándar basal, el formador debe identificar los espacios de amplitud que quiere lograr en su desempeño profesional. A modo de ejemplo, si el Tutor pertenece a una organización en la que el idioma inglés es necesario para la comunicación cotidiana, éste podría tomar una opción de desarrollo que excede el estándar básico.

2. **La planificación del itinerario formativo:** Cuando se han identificado los desafíos y oportunidades de mejora, se debe establecer una ruta formativa a corto y mediano plazo, al menos. Si el Tutor pertenece a una institución, este plan de desarrollo será conversado al interior de la unidad organizacional correspondiente, para convenir de forma dialogada los cursos de acción futuros. Si el formador trabaja en forma independiente, será él quien deba diseñar su trayectoria profesional y planificar coherentemente su plan de desarrollo. Pero, ya sea en una u otra situación, la responsabilidad mayor de la fijación de metas es personal. La planificación va a tener que identificar los espacios de tiempo dedicados a la formación, los recursos económicos involucrados y los pre-requisitos necesarios de atender, según las metas que se persigan.
3. **La gestión del proceso de formación permanente.** Si para planificar la ruta formativa se debió responder a preguntas tales como: ¿dónde quiero estar en uno, en dos y en cinco años más?, ¿qué quiero aportar?, ¿cómo me veo?, ¿qué aspiraciones tengo?. La gestión de esas respuestas pueden estar en el plano de la formación formal (pregrado, post grado) o en el plano de la informal (cursos, seminarios, pasantías internacionales, puesto de trabajo, etc.). Gestionar va a implicar disponer del tiempo necesario, disponer de los recursos económicos, someterse a los procesos de postulación, establecer vínculos para pasantías u otras actividades, según el curso de acción que se haya planificado.

Para finalizar, se sintetizan los hitos de un proceso continuo de formación permanente:

- Evaluación diagnóstica, en función de un perfil de competencias.
- Planificación de la formación.
- Implementación de las estrategias del aprendizaje autónomo.
- Práctica de la innovación y actualización docente.
- Evaluación de las acciones formativas.
- Construcción de Portafolio de evidencias

II. Bibliografía

1. Aguilar, S.J. (2004). *El Diseño de la Instrucción en la Planificación de la Enseñanza*. Venezuela, Universidad Simón Bolívar.
2. ASTD, American Society for Training & Development. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.astd.org>
3. Ausubel, D., Novak, J. & Hanesian, H. (1991). *Psicología Educativa. Un punto de Vista Cognitivo*. México, Editorial Trillas.
4. Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile. (2013). *Cuaderno de Gestión del Programa de Entrada a la Minería. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile.
5. Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile. (2013) *Glosario de Términos – Marco de Buenas Prácticas para la Formación en Minería. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile.
6. Cuevas, Rocha, Casco & Martínez. *Mediagraphic Literatura Biomédica*. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.csems.uady.mx/media/docs/Formacion%20docente/Constructivismo%20y%20Competencias.PDF>, con referencia a Salas, A. (2009). *Competencias Docentes* 11, 52.
7. Delhors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. Madrid, Santillana-UNESCO.
8. Fundación Chile. (2013). *Marco de Cualificaciones para la Minería, elaborado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile para el Consejo de Competencias Mineras*. Chile.
9. Fundación Chile. (2013). *Taller Formación de Formadores- Cuaderno del Participante. Adaptado de SkillsTech Australia, para el taller impartido en Chile en el marco de la iniciativa VetaMinera*. Chile: Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile.

10. Fundación Chile. (2013). *Trabajar con Seguridad. Material traducido y adaptado por el Centro de Innovación en Capital Humano de Fundación Chile, a partir de SkillsTch, Australia.* Chile.
11. Impartir Instrucción de Competencias de Trabajo. Código TAED301A, SkillsTech Australia. (2013)
12. Innovum-Fundación Chile. (2011). *Programa de Mejoramiento de la Capacitación Laboral en Chile; Estrategias para Facilitar el Aprendizaje Presencial.* Chile.
13. Kolb, D. (1985). *Learning Style Inventory.* Boston, MA: McBer
14. Martínez, P. (2009). *Revista Estilos de Aprendizaje* 3, 3. UNED Asociado de Cantabria.
15. Martínez, E. & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias.* Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de <http://www.sence.cl>
16. Pozo, J. (1989). *Teorías Cognitivas de Aprendizaje.* Madrid, Morata.
17. Soto, LI. (2007). *Formación de Formadores por Competencias.* Turín, Centro Internacional de Formación de la OIT.
18. Vargas, F. (2004). *40 Preguntas sobre Competencia Laboral.* Uruguay, Cinterfor.
19. Vigotsky, L. (1982). *Pensamiento y Lenguaje.* La Habana, Editora Revolucionar.



Consejo de Competencias Mineras
Apoquindo 3500, Piso 7,
Las Condes, Santiago.
Teléfono: (562) 2347 2200
www.ccmadero.cl

