

# WBL

## ACCELERATOR



EL **MANUAL** PRÁCTICO ACERCA DE LAS EXITOSAS ESTRATEGIAS DE **APRENDIZAJE BASADAS EN EL TRABAJO**  
EN EMPRESAS DE LA UE.



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





Más información en  
[wblaccelerator.eu/formación del mentor](http://wblaccelerator.eu/formación-del-mentor)  
y aquí >>>



Encuentra todas las referencias y  
creadoras/creadores de imágenes  
aquí. >>>



## PIE DE IMPRENTA:

**Número de ISBN:** 978-3-200-07533-7

**Proyecto Erasmus+:** WBL Accelerator

**Número de proyecto:** 2018-1-AT01-KA202-039231

**Coordinador del proyecto:** Verein Auxilium, Geidorfplatz 2, 8010 Graz, Austria

**Sitio web del proyecto:** [www.wblaccelerator.eu](http://www.wblaccelerator.eu)

**Contacto:** [info@wblaccelerator.eu](mailto:info@wblaccelerator.eu)

**Maquetación y diseño:** Carina Posch, Verein Auxilium

**Cubierta de fotocrédito:** kerkezz/adobe.stock.com



© 2020 WBL Accelerator Asociación

Todas las fotos utilizadas en los artículos de esta publicación se obtuvieron de pexels.com y pixabay.com y son de uso gratuito sin acreditación. No obstante, se puede encontrar una lista completa de referencias en [www.wblaccelerator.eu/magazine-references](http://www.wblaccelerator.eu/magazine-references). Todos los materiales presentados en la cuarta página de cada artículo fueron diseñados visualmente por la asociación y también están disponibles en el curso de capacitación WBL Accelerator. El autor de cada artículo es responsable de proporcionar información correcta y de citar y hacer referencias correctas.



Staatlich anerkannte, private  
**Fachhochschule des  
Mittelstands (FHM)**



engage · enable · participate · progress



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

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye un apoyo concreto al contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

# CONTENIDOS DE LA REVISTA

## SOBRE ESTA REVISTA, EL PROYECTO Y LOS AUTORES

1



### APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO EN EL PROYECTO WBL ACCELERATOR

El proyecto WBL Accelerator ofrece una variedad de recursos y oportunidades para mejorar sus competencias de tutoría y sus rutinas diarias.

82



### SOBRE LOS AUTORES Y LOS SOCIOS INVOLUCRADOS

Averigua quién está involucrado en el proyecto del Acelerador WBL y en la producción de esta revista. Conozca nuestras competencias y organizaciones asociadas.

## CONDUCCIÓN DE DIRECTIVOS Y MENTORES

3



### APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO ... QUÉ SIGNIFICA ESO?

Exploremos qué queremos decir exactamente con aprendizaje basado en el trabajo y cómo debe evolucionar para dar forma a la fuerza laboral del futuro.

7



### ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SON UN SOCIO CLAVE EN EL WBL?

Descubra por qué las empresas juegan un papel importante en el aprendizaje basado en el trabajo y cuáles son los beneficios recíprocos.

11



### COMPARAR MANZANAS CON NARANJAS: ¿UN DILEMA?

Comprender las competencias de los solicitantes puede ser un desafío, ya que difícilmente se pueden comparar sus certificados y diplomas. ¡Descubra cómo acceder a la información que necesita!

15



### IMPRESIONE CON SU JERGA PROFESIONAL

Demuestre su experiencia con un lenguaje profesional e impresione a sus compañeros de trabajo y superiores con el vocabulario de vanguardia que se utiliza en toda Europa y más allá.

19



### ¿ES EL WBL LA RECETA PARA LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EFP?

Las prácticas muestran que pueden ayudar a aumentar las competencias laborales de los estudiantes y beneficiar a los empleadores, que obtienen empleados más cualificados.

PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL WBL

**PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL WBL**

Los programas de prácticas de aprendizaje son un instrumento para la contratación exitosa de empleados, la planificación profesional y el desarrollo del personal en la empresa. Un ejemplo de Alemania.



23

**EL HOMBRE COHETE: EL MENTOR MODERNO DE WBL**

¿Cómo pueden los mentores asegurarse de que sus aprendices tendrán éxito en la estructura de su programa de prácticas y de que alcanzarán su objetivo?



27

**ASEGURAR EMPLEADOS MÁS ALLÁ DE LA FRONTERA**

Asegurar empleados cualificados o aprendices a nivel local puede ser un verdadero desafío. Este estudio de caso de Alemania muestra que las alternativas pueden estar más allá de la frontera.



31

**EL RECONOCIMIENTO GARANTIZA EL RECLUTAMIENTO DE CALIDAD**

En la economía moderna con una fuerza laboral móvil diversa, ¿cómo pueden los empleadores asegurarse de que reconocen las cualificaciones que les presentan los solicitantes de empleo?



35

PAPEL Y TAREAS DE LOS MENTORES

**LA VIDA DIARIA DE UN MENTOR DE WBL**

La vida diaria de los mentores consta de diferentes actividades, interacciones y desafíos, que abarcan la experiencia que un aprendiz llevará a cabo como parte de unas prácticas de aprendizaje.



39

**¿QUÉ SE NECESITA PARA SER UN MENTOR DE WBL?**

Piense en sus propios conocimientos, habilidades y cualidades personales. ¿Crees que tienes lo que se necesita para ser un mentor de aprendizaje eficaz?



43

**OPCIONES PEDAGÓGICAS PARA EL WBL EN EMPRESAS**

No toda experiencia es educativa y, por ende, no toda experiencia en el lugar de trabajo resulta un aprendizaje.



47

**SESIONES DE ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO**

Piense en sus propios conocimientos, habilidades y cualidades personales. ¿Cree que tiene lo que se necesita para ser un mentor de prácticas eficaz?



51

**TAREAS BÁSICAS IMPORTANTES DE LOS MENTORES WBL**

Los buenos mentores deben conocer los conceptos básicos de la pedagogía y la psicología para saber cómo comunicarse con los estudiantes de forma verbal o no verbal.



55

CULTURA Y COMUNICACIÓN JUVENIL

59



**HUMANIZAR LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD DE EDADES**

Las motivaciones e intereses profesionales no dependen de la edad sino del perfil, estilo de vida y momento profesional, la trayectoria y las competencias de cada persona.

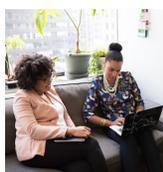
63



**MOTIVANDO A LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES**

Siempre vale la pena invertir en el desarrollo profesional de los y las empleadas. Así, retendrá a personas comprometidas y motivadas deseosas de contribuir a la misión de su organización.

67



**CONSTRUYENDO RELACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO**

La comunicación interpersonal, a menudo conocida como habilidades sociales o habilidades interpersonales, es una habilidad blanda esencial que engloba qué tal se comunica con los demás.

71



**¿RECIBIÓ EL MENSAJE?**

Las herramientas digitales están transformando la forma en que nos comunicamos en el lugar de trabajo. Exploramos los pros y los contras de esta transformación y destacamos la mejor manera de utilizarlos.

75



**¿ESTÁ PREPARADO PARA LA GENERACIÓN ALFA?**

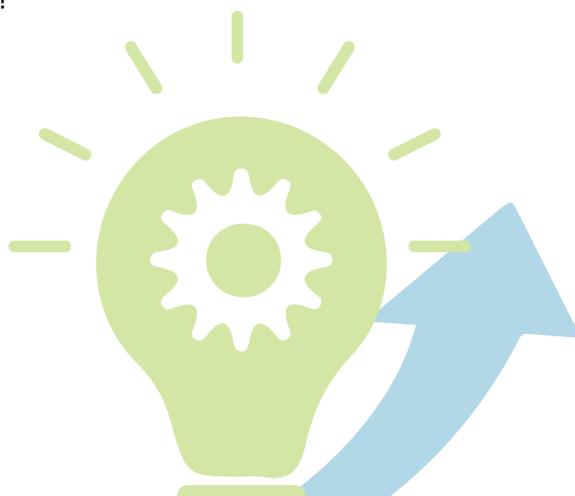
Pronto entrará una nueva generación en nuestra fuerza laboral. Estos niños crecen en un mundo digitalizado que cambia rápidamente. Son el futuro, pero ¿estamos preparados para identificar los futuros talentos?

79



**ADQUIRIR EXPERIENCIA INTERNACIONAL A TRAVÉS DEL WBL**

Nada viene sin precio. Pero, ¿es posible aprender cómo empresas de un sector similar están organizando sus procesos clave en otros países, sin gastar demasiados recursos?



*Los contenidos incluidos en este documento son respetuosos con el cumplimiento del lenguaje igualitario. No obstante, puede darse la situación que por giros de otros idiomas, dicho texto no se ajuste en su totalidad al lenguaje inclusivo. La línea documental ha sido y es respetar en todo momento las normas inclusivas en la redacción de los presentes textos.*

# APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO EN EL PROYECTO WBL ACCELERATOR

**El proyecto WBL Accelerator ofrece una variedad de recursos y oportunidades para mejorar sus competencias de tutoría y sus rutinas diarias.**

**E**ste manual es uno de los productos principales del proyecto WBL Accelerator, financiado por la UE. Durante un período de dos años, la asociación transnacional compuesta por siete organizaciones profesionales trabajó en la integración de enfoques, métodos y estrategias de aprendizaje basadas en el trabajo en los países socios: Austria, Alemania, España, Irlanda, Eslovenia y Malta.

La asociación considera el aprendizaje basado en el trabajo (WBL, siglas en inglés) como un componente crucial de la educación y formación profesional (EFP) en Europa y tiene como objetivo fomentar la cooperación y la comunicación entre la educación y las empresas permitiendo a los actores "hablar un idioma común".

El grupo objetivo de esta revista incluye a cualquier persona responsable de los procesos de WBL en las empresas, que en este proyecto se unen bajo el término "**MENTOR**". Estas personas actúan como mentores de aprendices y becarios, son el vínculo entre la empresa y la persona que aprende y, por lo tanto, tienen una gran responsabilidad.

Para ayudar a estos mentores en su tarea de guiar a los aprendices de FP, el proyecto WBL Accelerator ofrece este manual, que incluye temas interesantes de toda Europa.



Además, un programa de formación de mentores, que incluye oportunidades de formación en línea y presenciales, está disponible de forma gratuita en la página web del proyecto y en las de los países socios.

¡Eche un vistazo y encuentre nuevas formas de hacer más fácil su vida profesional!

**VEREIN AUXILIUM,  
COORDINADOR DEL PROYECTO**

**"PORQUE  
LAS COSAS  
QUE TENEMOS  
QUE APRENDER  
ANTES DE  
PODER HACERLAS,  
APRENDEMOS  
HACIÉNDOLAS."**

*Aristóteles,  
La ética a Nicómaco*

# APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO... ¿QUÉ SIGNIFICA ES?

**Exploremos qué queremos decir exactamente con aprendizaje basado en el trabajo y cómo debe evolucionar para dar forma a la fuerza laboral del futuro.**

**M**uchos de nosotros hemos oído hablar de las prácticas de aprendizaje y es posible que incluso conozcamos a personas que las hayan realizado. Introducido en la década de 1960 como una innovación en la educación profesional, este tipo de aprendizaje basado en el trabajo (WBL) ha sido considerado un modelo efectivo para que los jóvenes combinen tanto el aprendizaje académico con el desarrollo de habilidades prácticas requeridas por las empresas.

Peró, ¿por qué ahora, en 2020, el WBL está experimentando un resurgimiento y sigue presente tanto para los estudiantes como para las empresas?

La Nueva agenda de competencias para Europa (2016) hizo hincapié en el valor de las prácticas y el aprendizaje basado en el trabajo como un trampolín seguro hacia buenos empleos y para el desarrollo de competencias relevantes para el mercado laboral, «incluidas las habilidades transversales y blandas»; esto también se confirma en el informe conjunto de la Comisión Europea de 2015. En este contexto político, se ha producido un auge en los últimos años de las iniciativas nacionales destinadas a reformar las prácticas de aprendizaje existentes e introducir otras nuevas.

Seamos claros, cuando hablamos de WBL nos referimos al "aprendizaje que ocurre cuando las personas hacen un trabajo real. Este trabajo puede ser remunerado o no, pero debe ser un trabajo real que lleve a la producción de bienes y servicios



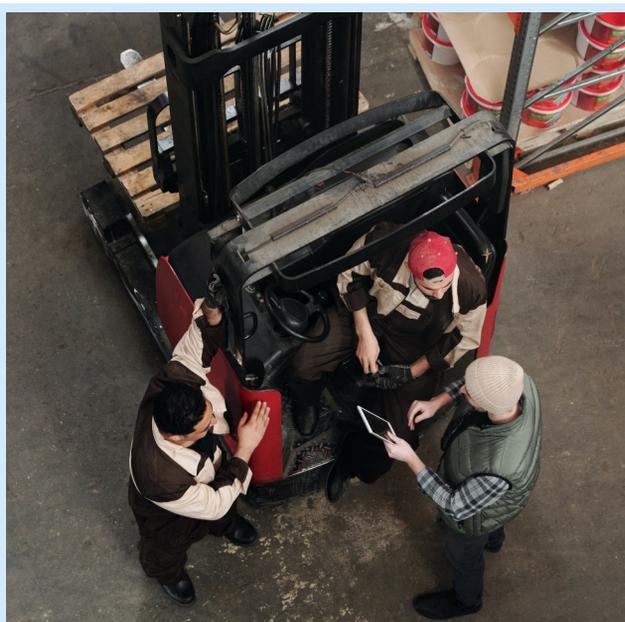
reales". Puede adoptar muchas formas, como prácticas, formación en alternancia, capacitación en el trabajo, observación en el trabajo y otras experiencias laborales.

Es cierto que la mayoría de la gente cuando piensa en el aprendizaje basado en el trabajo piensa sólo en prácticas. Dentro de la familia de los modelos de aprendizaje basados en el trabajo, las prácticas son las más formalizadas, caracterizadas por una alta intensidad o una frecuencia de integración laboral o situaciones laborales de la vida real. A menudo combina períodos de aprendizaje en una institución educativa y en el lugar de trabajo y puede tener lugar semanal, mensual o anualmente. Las prácticas de aprendizaje difieren en varios aspectos clave de otros modelos WBL. Por ejemplo, normalmente incluyen un período largo de formación y una mayor cantidad de formación en el lugar de trabajo, en comparación con otras formas de WBL.

### **WBL ES RELEVANTE PARA TODOS LOS NIVELES DE FORMACIÓN PROFESIONAL Y PUEDE APLICARSE EN CUALQUIER SECTOR.**

Un contrato vincula al aprendiz con el empleador; el aprendiz recibe un salario o una asignación. Además, el empleador debe ofrecer formación para aprendices que conduzca a una ocupación específica; los interlocutores sociales a menudo son los que asumen la responsabilidad de la calidad de la formación del joven basada en la empresa. Los países con sólidos sistemas de aprendizaje reportan muy buenos resultados en términos de la transición de los jóvenes al empleo.

Los estudiantes adquieren las habilidades que necesitan para dar un primer paso en el mercado laboral, mientras que los empleadores capacitan a su fuerza laboral con miras a proporcionar los



**LOS ESTUDIANTES ADQUIEREN LAS HABILIDADES QUE NECESITAN PARA DAR EL PRIMER PASO EN EL MERCADO LABORAL**

conocimientos, habilidades y competencias que necesitan para seguir siendo competitivos. El aprendizaje basado en el trabajo a menudo se describe como una situación en la que todos ganan, ya que proporciona beneficios a todos los principales interesados involucrados: al alumno, al empleador y a la sociedad. Por lo tanto, los empleadores, los interlocutores sociales y otras partes interesadas relevantes buscan aumentar su participación en la gobernanza del sistema de educación y formación profesional, ya que buscan ajustar los programas de formación para satisfacer los requisitos de los mercados laborales del siglo XXI.

Lo que hace que el WBL sea atractivo para estas partes interesadas es que tiene relevancia para todos los niveles de educación y formación profesional y puede implementarse en cualquier sector, desde la industria hasta los servicios y la agricultura. El aprendizaje basado en el trabajo es particularmente relevante en los sectores que experimentan los cambios estructurales y tecnológicos más rápidos, ya que permite a las empresas aportar y dar forma a la formación profesional para satisfacer las necesidades de sus industrias. Los esfuerzos para fortalecer el aprendizaje basado en el trabajo en la educación profesional son cada vez más comunes entre los países de Europa, ya que buscan mejorar las habilidades y la empleabilidad de los jóvenes y, en última instancia, la competitividad económica y la inclusión social después de una pandemia mundial.

**AUTORA:  
JENNIFER NOLAN,  
MEATH PARTNERSHIP, IE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

## DIVERSAS FORMAS DE APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO



### WBL EN LA EFP INICIAL

Durante la educación y formación profesional inicial (EFPI), el entorno y el alcance del aprendizaje basado en el trabajo varían según la forma de FP emprendida y, a menudo, también del país donde se recibe la formación.



### WBL EN LA EFP CONTINUA

En la educación y formación profesional continua (EFPC), el aprendizaje basado en el trabajo es un concepto que se puede implementar de forma repetitiva y de diversas formas; sin embargo, la duración es en su mayoría limitada y a menudo está enfocada en ciertos temas y habilidades a mejorar.



### OBSERVACIÓN EN EL TRABAJO

La observación del trabajo es una configuración específica de WBL que se puede implementar en la FP inicial y continua. El alumno sigue a un empleado experimentado y aprende aspectos nuevos y avanzados relacionados con el campo de trabajo y las competencias necesarias.



### EXPERIENCIAS EN EL TRABAJO

Las experiencias laborales en la empresa suelen ser de corta duración y, a menudo, obligatorias durante la FP inicial, donde los alumnos tienen la oportunidad de demostrar las habilidades aprendidas en un contexto de la vida real.



### BECAS

Los alumnos tienen la oportunidad de mejorar su experiencia laboral en una nueva organización o empresa durante un período de tiempo limitado. Durante una beca, la persona becario tiene la oportunidad de demostrar sus competencias y aprender del personal experimentado. Las becas pueden ser remuneradas o no, y a menudo las realizan los estudiantes de FP hacia el final de su formación inicial.



### PRÁCTICAS

Las prácticas son acuerdos de WBL a largo plazo entre un alumno de FP y una empresa. En un sistema de FP dual, los aprendices alternan entre periodos formativos de FP y periodos de trabajo en una empresa específica, en la que son incluidos dentro de la plantilla.

***"NO DEBEMOS OLVIDAR  
QUE LOS  
APRENDICES  
SERÁN LA  
COLUMNA VERTEBRAL  
FUTURO DE NUESTRA  
PRODUCCIÓN."***

*Roland Kaiser,  
Siemens Alemania,  
European Alliance of Apprenticeships*



# ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SON UN SOCIO CLAVE EN EL WBL?

**Descubra por qué las empresas juegan un papel importante en el aprendizaje basado en el trabajo y cuáles son los beneficios recíprocos.**

**E**n toda Europa, no es sorprendente que las políticas de WBL sean muy diversas y abarquen una amplia variedad de prácticas de aprendizaje basadas en el trabajo en diferentes entornos laborales y de enseñanza. Mientras que en algunos países el WBL tiene una larga tradición (en Austria, Alemania y Suiza, por ejemplo), en otros Estados miembros, como Irlanda, Finlandia y los Países Bajos, se trata más bien de una tendencia creciente.

Independientemente del estado de desarrollo en su país, vale la pena señalar que existen importantes beneficios para los empleadores al desarrollar e implementar programas de WBL dentro de su empresa. Recordando que las empresas son un socio esencial en cualquier programa WBL, sin el compromiso del empleador, simplemente no sería posible. Entonces, ¿por qué las empresas deberían participar?

El aprendizaje basado en el trabajo (WBL) juega un papel importante para ayudar a satisfacer las habilidades que necesita su empresa, mientras ayuda a las personas a hacer la transición y progresar dentro del mercado laboral. En particular, el WBL puede traer una serie de ventajas para usted como empleador, que incluyen: la posibilidad de atraer a jóvenes talentos y garantizar una mejor combinación de habilidades como resultado de la capacitación interna, una mayor producción, nuevos conocimientos y perspectivas, una perspectiva más amplia, un grupo de talentos más diversos y el



reconocimiento de su empresa como un buen agente empleador.

Ahora más que nunca, hay una serie de medidas políticas, instrumentos de financiación e iniciativas especiales disponibles para aumentar la oferta y la diversidad de oportunidades de aprendizaje basadas en el trabajo, incluidos las prácticas de aprendizaje, al tiempo que se garantiza que las empresas y las organizaciones de empleadores tengan un mejor acceso a los sistemas formativos, para que puedan influir en el contenido de los planes de estudio y así garantizar su pertinencia al mercado laboral.

A medio plazo, esto beneficiará a las empresas en términos de satisfacer sus necesidades de habilidades y mejorar las habilidades y competencias de los aprendices y, por lo tanto, su empleabilidad. Tener a los empleadores en el asiento del conductor cuando se trata del diseño y la organización del WBL también ayudará a asegurar más empleos y ofrecerá oportunidades para explorar el papel del aprendizaje

### EN MUCHOS CASOS, LOS BENEFICIOS FINANCIEROS DEL WBL SUPERAN EL COSTO DE CAPACITACIÓN Y OFRECEN BENEFICIOS REALES A LAS EMPRESAS.

basado en el trabajo en sectores emergentes y en crecimiento, como ocupaciones digitales y TIC.

#### **Pero, ¿pueden los beneficios del WBL superar los costos?**

Si bien los estudios empíricos sobre la rentabilidad del WBL son escasos, los estudios llevados a cabo en las últimas décadas en países con sistemas de WBL bien establecidos, han demostrado que los beneficios económicos del aprendizaje basado en el trabajo (la contribución productiva del aprendiz) a menudo son, al menos iguales, a los costes económicos de la formación (la pérdida de producción más la gestión y administración de la formación), y que en muchos

casos, los beneficios económicos del WBL superan el costo de la formación, incluso durante el programa de formación. Las razones incluyen:

- ▶ la mayor productividad de los trabajadores con experiencia formados dentro de la organización en comparación con los contratados externamente;
- ▶ el mejor ajuste organizativo entre los empleados formados internamente y la casuística laboral de la organización
- ▶ mejor retención de los aprendices capacitados dentro de la organización;
- ▶ financiación externa de los costes iniciales de las prácticas en algunos países (por ejemplo, diversos incentivos financieros);
- ▶ evita las dificultades asociadas con la contratación de trabajadores adecuados con plena experiencia en el mercado laboral.

Si su empresa no está involucrada actualmente en el aprendizaje basado en el trabajo, esperamos que este artículo haya presentado algunos argumentos convincentes sobre por qué al menos debería considerarlo.



**OFRECER APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO TIENE BENEFICIOS POTENCIALES PARA LAS EMPRESAS DE TODOS LOS SECTORES**

**AUTORA:  
JENNIFER NOLAN,  
MEATH PARTNERSHIP, IE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# ACTORES DEL WBL Y SUS BENEFICIOS

## Empresas

- + más productivas
- + más rentables
- + más innovadoras
- + más efectivas

## Estudiantes

- + más interesados
- + más contratables
- + más incluidos socialmente
- + más preparados para el "mundo real"

## Empleados

- + más animados en mejorar
- + más interesados en la formación
- + más conectados
- + más actualizados

## Centros e instituciones de EFP

- + más habilidades transversales del estudiante
- + más relevancia del estudio
- + más apoyo a estudiantes desfavorecidos
- + más efectivos

## Responsables de políticas EFP

- + fuertes vínculos entre actores WBL/EFP
- + más habilidades de mayor calidad
- + uso más eficaz de los recursos
- + más oportunidades de aprendizaje

*"COMPARAR  
CERTIFICADOS DE LOS  
SOLICITANTES EN UNA  
EMPRESA ES COMO  
**COMPARAR MANZANAS  
CON NARANJAS.**  
SIN NINGUNA  
**REFERENCIA COMÚN**  
EXTERNA ES COMO  
LANZAR LOS DADOS."*

*Georg Müllner,  
ECVET Experto y Profesor titular  
de la Universidad de Graz*

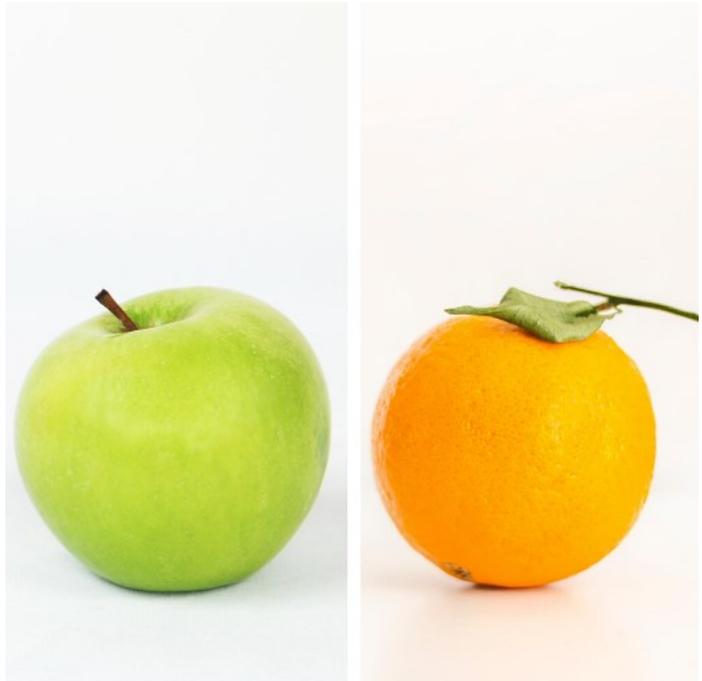
# COMPARAR MANZANAS CON NARANJAS: ¿DILEMA?

**Comprender las competencias de los solicitantes puede ser un desafío, ya que difícilmente se pueden comparar sus certificados y diplomas. ¡Descubra cómo acceder a la información que necesita!**

**I**magínese que está intentando cubrir una vacante de trabajo para personal administrativo en su empresa. A partir de la descripción del trabajo que probablemente tenga, ha definido las cualificaciones o competencias clave necesarias que son cruciales para cumplir con este trabajo. Al mismo tiempo, definirá un cierto grado de capacidad de trabajo independiente, con más o menos supervisión requerida por parte de colegas o responsables directos.

El mismo reto se acerca cuando su tarea es proporcionar becas o cualquier otro tipo de aprendizaje basado en el trabajo para, por ejemplo, aprendices, estudiantes de FP... y debe intentar estimar las competencias y el grado de capacidad de trabajo independiente que traen consigo.

Sin embargo, todo esto sigue siendo bastante fácil si los solicitantes de empleo o los posibles estudiantes de FP con necesidad de formación práctica, proceden de su país, ya que están formados y equipados con las competencias de su sistema educativo y formativo. Será bastante difícil si necesita, por ejemplo, excelentes conocimientos en contabilidad financiera y su solicitante tiene un certificado con una nota de 6 en el campo de la administración y contabilidad financiera de otro país.



¿Qué puede esperar de una persona con una nota de 6 en contabilidad y administración? ¿Cuánta supervisión necesitaría? ¿Es un contable con una nota de 6, de por ejemplo del Reino Unido, mejor que una persona con una nota 2 de Alemania? Ambos están capacitados en diferentes sistemas educativos, han tenido diferentes prioridades y se evalúan y certifican según diferentes reglas y enfoques. Este es el desafío de comparar manzanas con naranjas.

Por supuesto, para resolver este problema, la mayoría de las empresas más grandes están aplicando una herramienta de evaluación donde prueban a los candidatos potenciales y sus competencias, frente a las necesidades de su empresa y las futuras tareas laborales en el puesto de trabajo. Sin embargo, especialmente para las empresas más pequeñas (PYME), es casi imposible planificar y organizar estas evaluaciones por razones de tiempo y costo.

**LA ÚNICA SOLUCIÓN  
PARA COMPARAR LO  
INCOMPARABLE ES  
DEFINIR UN PUNTO DE  
REFERENCIA EXTERNO  
MUTUAMENTE  
ACORDADO.**

Probablemente necesitará instrumentos diferentes y fáciles para permitir la comparación entre manzanas y naranjas.

La única solución para comparar lo incomparable es definir un punto de referencia externo mutuamente acordado. Si sabemos lo que dice una nota 6 de un país, en una escala de por ejemplo 1-10 (1 es malo y 10 es bueno) y lo que dice una nota 2 de otro país, en la misma escala de referencia externa - voilà -, aquí podemos hacer una comparación.



**LA VALIDACIÓN EXITOSA Y TRANSPARENTE  
DE LAS CUALIFICACIONES ES CLAVE PARA LA  
GESTIÓN DE LAS PERSONAS EMPLEADAS**

Durante los últimos 15 años, la Unión Europea y sus estados miembros han estado trabajando en el desarrollo de tales escalas de referencia mutuamente acordadas para competencias, cualificaciones y también la estimación del grado de capacidad de trabajo independiente.

Ahora tiene la suerte de poder utilizar y beneficiarse libremente de estos 4 instrumentos de transparencia europeos para resolver sus retos de encontrar el mejor candidato para el trabajo (reclutación, aprendizaje, beca, etc.) que está ofreciendo. Para su trabajo diario como persona responsable del WBL o personal de recursos humanos en su empresa, hemos definido cuatro preguntas / desafíos cruciales donde las herramientas de transparencia están listas para usar y ayudar (ver en la página siguiente).

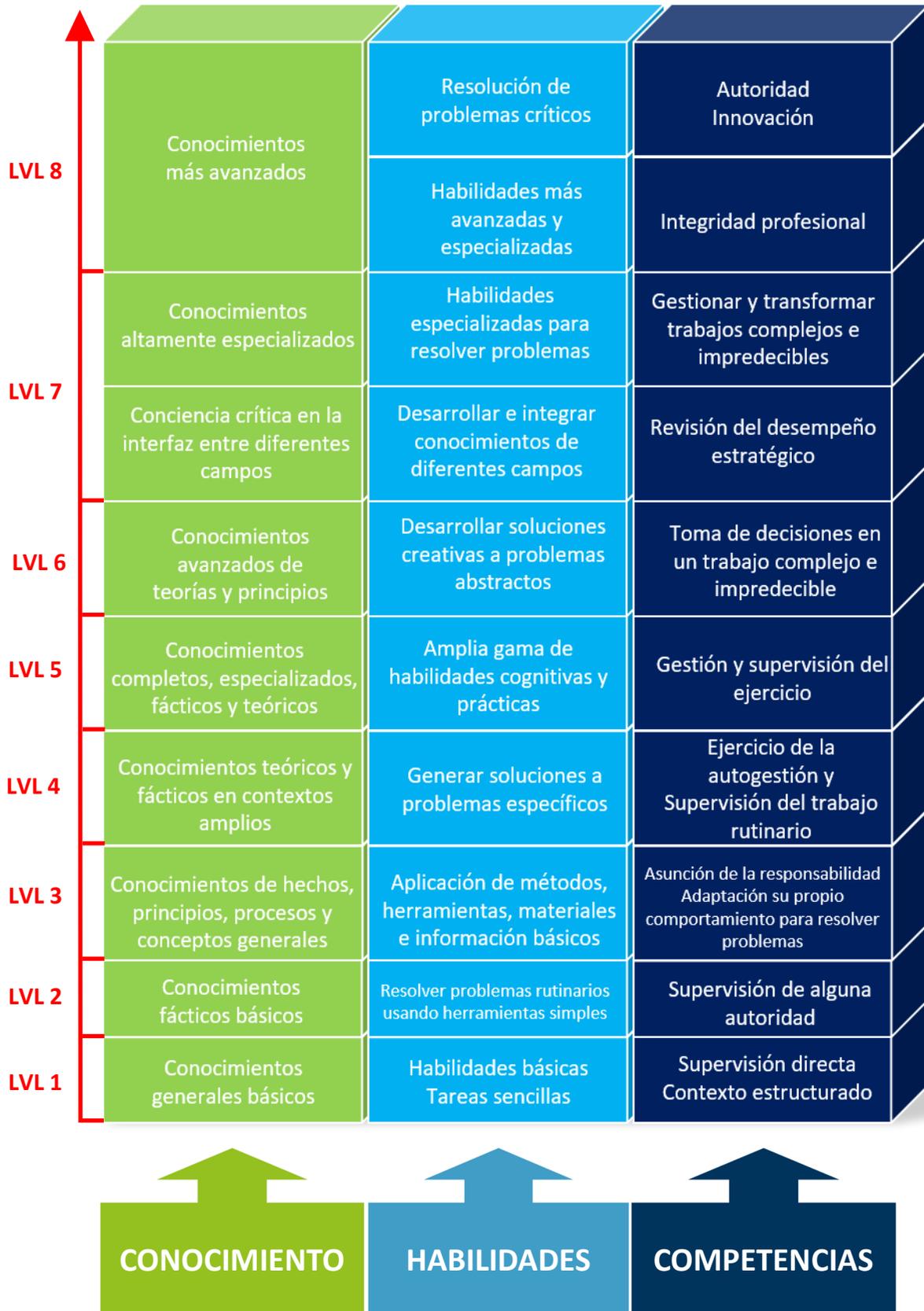
Al aplicar estos instrumentos (EQF, ECVET, CEFR y Europass) tiene cuatro poderosas herramientas que le permiten comparar "manzanas con naranjas". Hay muchas ventajas relacionadas con estas herramientas, por ejemplo, son de uso gratuito, están bien probadas y desarrolladas, incluidos todos los materiales necesarios, y son las mismas en todos los países europeos.

**AUTOR:  
GEORG MÜLLNER,  
VEREIN AUXILIUM, AT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# NIVELES E INDICADORES EQF (MEC)



***"MANTÉNGASE  
SIEMPRE AL DÍA  
CON LA JERGA DE LOS  
NEGOCIOS, PORQUE  
SI HABLA  
PROFESIONALMENTE,  
IRRADIA  
COMPETENCIAS."***

*Carina Posch,  
Director de proyectos de la UE*

# IMPRESIONE CON SU JERGA PROFESIONAL

**Demuestre su experiencia con un lenguaje profesional e impresione a sus compañeros de trabajo y superiores con el vocabulario de vanguardia que se utiliza en toda Europa y más allá.**

 EQF (MEC), MCER, ECVET y resultados de aprendizaje...? ¿Gestión del talento, Knowmads y FOBO? ¿Qué significa eso? ¡Es casi como aprender otro idioma! ¿Realmente vale la pena? ¿Por qué debería alguien recordar estas siglas y términos? ¿Y alguien los usa de verdad?

La respuesta: Sí, vale la pena y sí, los profesionales realmente usan estas palabras. ¡Y tienen muchas razones para hacerlo!

Si bien en un primer momento, algunos de los términos pueden parecer nuevos y complicados, contribuyen a una comunicación clara entre varias partes que probablemente no comparten el mismo idioma en otras áreas.

Por ejemplo, si su empresa ofrece aprendizaje basado en el trabajo, sus aprendices probablemente lleguen a su empresa con un certificado de su centro profesional que indique una cierta cantidad de puntos de créditos ECVET, un nivel EQF y unos resultados de aprendizaje verbales. Dado que este es un procedimiento obligatorio de los centros EFP en toda la Unión Europea, puede esperar que sea válido en todos los estados miembros.

Como responsable de los procesos de aprendizaje basados en el trabajo en su empresa, depende de usted poner estos términos en contexto. Pero, ¿qué significan para usted y su trabajo?



En pocas palabras, los créditos ECVET le brindan información sobre cuánto tiempo invirtió su aprendiz en aprender su oficio, y los resultados del aprendizaje resumen qué tipo de conocimientos y habilidades puede desempeñar su aprendiz después de terminar su formación. El nivel EQF (o Marco Europeo de las Cualificaciones-MEC) indica cuánta autonomía y responsabilidad puede esperar de su aprendiz en función de sus competencias.

La ventaja práctica es que estos términos se mantienen constantes en su significado en toda Europa. Entonces, incluso cuando el alcance y la calidad de las capacitaciones profesionales difieran, estos términos de transparencia le ayudan a codificarla jerga educativa. Puede que sea necesario un poco de esfuerzo para memorizar estas palabras y su significado, pero a la larga puede ahorrar horas utilizando estos términos de transparencia. No más explicaciones largas y complicadas, porque estos



## JERGA DE USO FRECUENTE

### EFP

EFP es un término mayoritariamente europeo y significa "Educación y Formación Profesional". Describe varias tipologías de EFP en los estados miembros de la UE. Sus siglas en inglés son VET (Vocational Educational Training).

### ECVET

ECVET son las siglas de "European Credit System for VET". Hay varios instrumentos de transparencia incluidos en el sistema ECVET, por ejemplo, los puntos ECVET indicados en los certificados de EFP (VET).

### EFPI

La "Educación y Formación Profesional Inicial" describe el período de formación de los alumnos al comienzo de su FP. Por lo general, este es el nivel postsecundario, lo que significa que se implementa después de la educación escolar obligatoria.

### EFPC

La "Educación y Formación Profesional Continua" describe todas las formaciones posteriores de los graduados de EFP y los empleados. Esta podría ser en un contexto WBL o en una formación teórica.

### MEC

El Marco Europeo de Cualificaciones es una herramienta de traducción de competencias en toda Europa. Garantiza la comprensión mutua más allá de las fronteras y permite el reconocimiento de habilidades y competencias. Sus siglas en inglés son EQF (European Qualification Framework).

### MNC

El sistema educativo de cada país está representado en el Marco Nacional de Cualificaciones, que describe la jerarquía de competencias. Por lo general, esto está relacionado con la finalización de la educación o la formación formal. Sus siglas en inglés son NQF (National Qualification Framework).

### FOBO

El "Miedo a las mejores opciones" ("Fear Of Better Options", en inglés) describe la dificultad y la incapacidad de elegir entre diferentes opciones que son aceptables. No confundir con FOMO, el "Miedo a perderse" ("Fear Of Missing Out").

### Knowmad

El término es una mezcla de "conocimiento" y "nómada" y describe a una persona que se esfuerza por definir y redefinir su trabajo, lo que puede llevarlo a realizar varios trabajos durante su carrera profesional.

**"CADA VEZ ES MÁS  
DIFÍCIL CONSEGUIR  
EL PERSONAL  
ADECUADO.**

**SIN EMBARGO, EN  
LAS PRÁCTICAS DE  
APRENDIZAJE, USTED  
TIENE EL PERSONAL  
EN SUS MANOS."**

*Mitja Gregorič, MLINOSTROJ,  
empresa de construcción de  
instalaciones tecnológicas*



# ¿ES EL WBL LA RECETA PARA LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EFP?

**Las prácticas muestran que pueden ayudar a aumentar las competencias laborales de los estudiantes y beneficiar a los empleadores, que obtienen empleados más cualificados.**

**N**o hay una sola respuesta directa o un buen ejemplo. Depende de los sistemas escolares de los países y las políticas de las empresas.

Becas nacionales, pasantías externas, observación en el trabajo, prácticas, capacitación (básica), tutela, prácticas estudiantiles, período de prueba, prácticas de aprendizaje, WBL, etc. – existen innumerables sinónimos y formas de implementación.

Todas las investigaciones, análisis y entrevistas de las empresas dicen lo mismo. Los jóvenes llegan a las empresas con muy pocas competencias y, por tanto, es muy difícil introducirlos en el proceso laboral. Como resultado, tenemos insatisfacción en ambos lados: del lado de los empleadores, porque los nuevos empleados no les muestran los resultados y las habilidades que esperaban; y por otro lado, los empleados, que a menudo están demasiado desesperados e insatisfechos y comienzan a buscar trabajo en otro lugar.

Las principales características que los empleadores de hoy buscan en los candidatos incluyen habilidades para escuchar, atención, comunicación efectiva, pensamiento crítico, habilidades interpersonales y aprendizaje activo. Sin embargo, muchos empleadores dicen que es difícil encontrar candidatos cualificados, y también dicen que las escuelas no han preparado adecuadamente a los estudiantes para los trabajos.



Los estudiantes están de acuerdo con eso. Para ellos, encontrar trabajo es más difícil en comparación con la generación de sus padres. Creen que su educación no los ha preparado adecuadamente para el lugar de trabajo.

Por ello, las empresas deben conectar con las escuelas y dar a los jóvenes la oportunidad de adquirir experiencia directamente en las empresas, donde puedan aprender de los mejores.

Esa es una de las tareas importantes de toda entidad empresarial. Brindar a los estudiantes la oportunidad de tener prácticas es solo una de las formas en que las empresas pueden contribuir.

Quizás es hora de dejar de ver esto como un simple acto de buena voluntad y aceptarlo como una oportunidad si se quiere contar con personal cualificado. La otra parte del motivo de insatisfacción es la brecha generacional que últimamente se está convirtiendo en un problema cada vez más grave para las empresas.

### LOS EMPLEADORES BUSCAN CANDIDATOS QUE MUESTREN COMUNICACIÓN EFICAZ, PENSAMIENTO CRÍTICO, HABILIDADES INTERPERSONALES Y APRENDIZAJE ACTIVO.

Es muy importante que las empresas adapten sus políticas empresariales a las generaciones que se van incorporando al mercado laboral. Son jóvenes que han crecido con conceptos significativamente diferentes.

Para reconocerlos, primero debemos comprenderlos. El programa de mentores brinda la oportunidad para que los miembros más experimentados del equipo se encuentren con la generación de los Millennials tardíos, y con parte de la Generación Z, en un entorno empresarial.



**LOS ESTUDIANTES NECESITAN GRANDES MENTORES QUE LOS GUÍEN A TRAVÉS DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.**

Tener personas con una mentalidad nueva y fresca a su disposición es importante para las empresas. Los programas de WBL y las prácticas de aprendizaje a menudo sirven como un flujo de trabajadores para las empresas. Los empleadores que participan en los programas de WBL pueden capacitar a los estudiantes y luego contratarlos al graduarse. La práctica del aprendizaje basado en el trabajo promete que puede ayudar a aumentar las competencias de los estudiantes en el lugar de trabajo y beneficiar a los empleadores, que obtienen empleados más cualificados.

Pero, ¿cómo convencer a los estudiantes de que acudan a sus empresas para practicar?

La respuesta es conectando y promoviendo con los centros formativos. Con una buena promoción, las solicitudes de los estudiantes vendrán solas.

Pero también es importante tener en cuenta que elegir al estudiante adecuado es solo la mitad del trabajo. También es muy importante brindar a los estudiantes los mejores mentores, que los guiarán a través del proceso de aprendizaje desde el principio hasta el final. Obtener un trabajador totalmente cualificado requiere un gran esfuerzo, pero al final, valdrá la pena.

**AUTORA:  
PETRA STERNAD,  
GOSPODARSKA ZBORNICA  
SLOVENIJE, SI**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

## BENEFICIOS DEL APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO PARA LA EMPRESA



### **AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD**

La contratación de aprendices puede mejorar la productividad de las empresas, con investigaciones recientes que demuestran ganancias tanto a corto como a largo plazo. Las prácticas también pueden ayudar a las empresas a competir en el mercado moderno.



### **FORMACIÓN RENTABLE**

Las prácticas son particularmente rentables como forma de cualificación, porque los jóvenes contribuyen al lugar de trabajo mientras aprenden. Los aprendices pasan gran parte de su tiempo adquiriendo habilidades en el trabajo.



### **LAS PRÁCTICAS PROPORCIONAN TRABAJADORES CUALIFICADOS PARA EL FUTURO**

Unas prácticas también garantizarán que las habilidades desarrolladas se correspondan con las necesidades futuras de la empresa. Esto ayudará a cerrar cualquier brecha relacionada con habilidades y permitirá que la empresa busque futuros gerentes y líderes desde adentro.



### **LAS PRÁCTICAS AUMENTAN LA FIDELIDAD Y LA RETENCIÓN DEL PERSONAL**

Los empleados que han recibido formación interna tienden a estar muy motivados y comprometidos con la empresa. Un aprendizaje alienta a los empleados a pensar en su trabajo como una carrera profesional y permanecer en la empresa por más tiempo, lo que reduce los costos de contratación.



### **LAS PRÁCTICAS LIBERAN TIEMPO DEL PERSONAL**

Delegar trabajos básicos a un aprendiz le permite aprender y asumir responsabilidades, a la vez que libera tiempo de su personal más experimentado. Una mejor asignación del trabajo debería hacer que su negocio sea más productivo.



### **LOS APRENDICES PUEDEN REVITALIZAR UNA EMPRESA**

Los aprendices a menudo aportan un enfoque nuevo y una actitud positiva al lugar de trabajo, lo que puede tener un efecto dominó en el personal existente. Las empresas que invierten en las personas apoyando las prácticas muestran un enfoque positivo de la Responsabilidad Social Corporativa, lo que es bueno para atraer tanto a los clientes como a los futuros profesionales de alta calidad.

***"EL PLAN DE  
CAPACITACIÓN EN LA  
EMPRESA AYUDA TANTO  
A NUESTROS ALUMNOS  
COMO A SUS CAPACITA-  
CIONES Y MENTORES A  
NO PERDER DE VISTA LA  
CALIDAD DE LA  
FORMACIÓN  
PROFESIONAL EN EL  
LUGAR DE TRABAJO."***

*Heike Bähre,  
Formador certificado  
en la Cámara de Comercio de Alemania*



# PLANIFICACIÓN Y ESTRUCTURACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

**Los programas de prácticas de aprendizaje son un instrumento para la contratación exitosa de empleados, la planificación profesional y el desarrollo del personal en la empresa. Un ejemplo de Alemania.**

**L**a formación profesional dual es uno de los éxitos exportados en la internacionalización de las empresas alemanas, no solo en Europa, sino ahora en todo el mundo.

Sobre la base del Reglamento de Prácticas de aprendizaje, existen planes marco de prácticas estandarizadas para ocupaciones individuales en Alemania que, de acuerdo con el § 5 párr. 1 No. 4 BBiG, representan "instrucciones sobre la estructuración objetiva y temporal de la enseñanza de competencias, conocimientos y habilidades profesionales". Las empresas en Alemania elaboran un plan de formación en la empresa estructurado en este "plan marco de prácticas" (plan de estudios) y basado en los procesos laborales y empresariales propios de la ocupación. Sobre este marco, se elabora un plan de aprendizaje individualizado para cada aprendiz / formando. Vea cómo funciona esto en el siguiente estudio de caso:

Jessica Bianco de Italia ha completado con éxito sus estudios en alemán e inglés en la Universidad de Génova, Italia, y le gustaría adquirir experiencia profesional en el extranjero. A través de una búsqueda en Internet a través de portales de contratación, se entera de que una gran cadena de albergues en Alemania ofrece varios puestos, y posteriormente es invitada por el gerente del

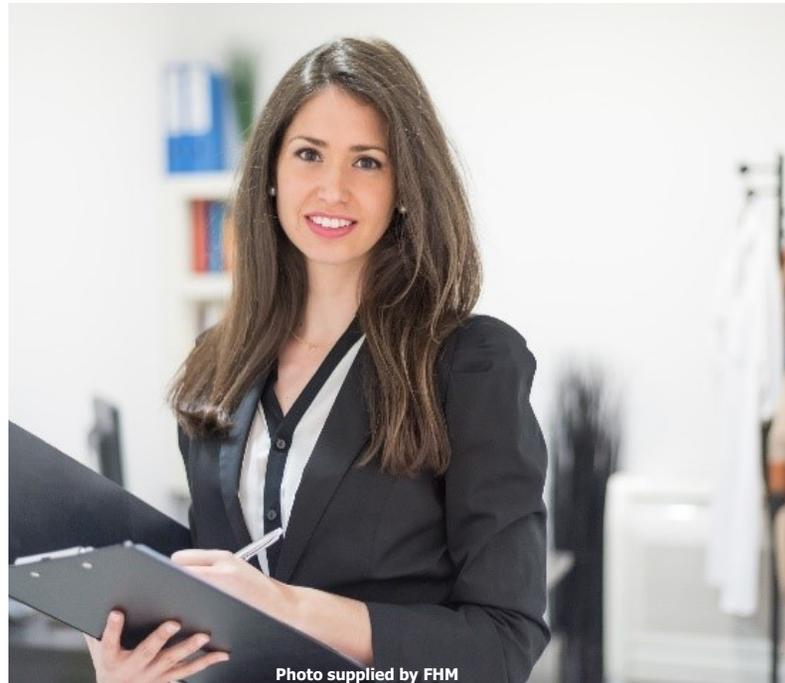


Photo supplied by FHM

albergue en Leipzig para una entrevista. Allí se le ofrece una formación profesional de dos años como profesional hotelera; una combinación de aprendizaje basado en el trabajo en un albergue / hotel y la asistencia a una escuela profesional local. El gerente del albergue explica que de esta manera, tras su formación académica, podría adjuntar una formación comercial a su titulación. Aunque esta formación profesional está formalmente subordinada a la formación académica que realizó anteriormente, estaría bien preparada para asumir puestos de dirección en el albergue poco después de completar la formación como trabajadora cualificada. Jessica comprende que normalmente tendría que completar tres años de formación profesional, pero debido a su experiencia formativa y académica, puede completar las prácticas en dos años. El gerente le explica que pasará tres días a la semana en un albergue y dos días en una escuela de formación profesional.

## LOS PROCESOS DE TRABAJO Y EMPRESARIALES TÍPICOS SON LA BASE DE LA PLANIFICACIÓN DE APRENDICES EN EL LUGAR DE TRABAJO.

La asignación de aprendiz sería más alta para ella en comparación con los aprendices que se unen a la empresa inmediatamente después de terminar la formación. Este bono adicional significaría que ella recibiría una asignación de aprendiz más alta y también podría asistir a seminarios de gestión de aprendices además de a su formación de aprendiz.

Jessica pregunta al gerente del negocio sobre el programa de aprendizaje:

- ▶ ¿En qué se basará su plan de aprendiz individual? ¿Tiene algo que decir en esto?
- ▶ ¿Hay otra persona de contacto para ella, un mentor, para su formación profesional en el albergue?
- ▶ ¿Cómo interfiere su plan de formación individual con la planificación de la formación de sus compañeros aprendices?
- ▶ ¿Puede adquirir experiencia en otros países europeos durante su formación?

A estas alturas, Jessica ha completado sus prácticas de aprendizaje y ha sido trasladada a la apertura de un nuevo albergue en una gran ciudad italiana, donde se hizo cargo de la administración del mismo, después de un breve período de capacitación de solo 3 meses. Además de esto, también ha comenzado a transmitir sus experiencias de Alemania a las escuelas profesionales locales y los agentes de formación profesional en Italia, y ayuda a desarrollar el sistema de formación profesional dual para los socios de la región.

### AUTORES:

**HEIKE BÄHRE & IAN O'DONOVAN,**  
FACHHOCHSCHULE DES  
MITTELSTANDES (FHM), DE

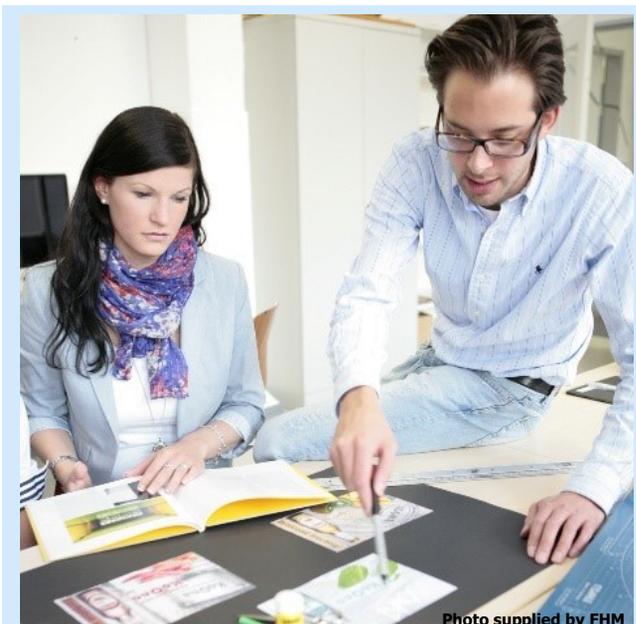


Photo supplied by FHM

**EL MENTOR Y EL FORMANDO DE WBL ACUERDAN EL PLAN DE LAS PRÁCTICAS.**



**MÁS INFORMACIÓN**  
◀ **AQUÍ Y EN**  
**WBLACCELERATOR.EU/**  
**MENTOR-TRAINING**

# PAPELES DEL MENTOR

## PROFESOR

compartir experiencias como profesional experimentado  
compartir lecciones aprendidas de errores pasados para fortalecer la relación entre el mentor y el aprendiz  
ver el trabajo desde el punto de vista del aprendiz y recordar lo difícil que fue aprender nuevas habilidades

## MOTIVADOR

encontrar el impulso interior que lleva a una persona a ser positiva y esforzarse  
motivar para tener éxito mediante el estímulo y los incentivos  
motivar mostrando apoyo

## GUÍA

ayudar al alumno a dirigirse a través del trabajo y el funcionamiento interno de la organización  
explicar las "reglas no escritas del taller" para que el alumno pueda estar al tanto de rutinas específicas que no están documentadas o incluso de políticas internas

## FACILITADOR

ayudar a establecer una red de contactos en el lugar de trabajo  
dar la oportunidad de conocer a otras personas para el desarrollo profesional y social  
presentar los alumnos a sus contactos para ayudar a construir la estructura de red propia del alumno

## CONSEJERO

establecer una relación abierta y de confianza con el alumno  
mostrar respeto por el aprendiz y escuchar lo que tiene que decir  
promover la confidencialidad al no revelar información personal compartida por el aprendiz

## ENTRENADOR

ayudar al alumno a superar trabajos de mantenimiento y reparación difíciles y desafiantes  
dar retroalimentación positiva y constructiva según lo requiera la situación  
no criticar al alumno en presencia de otras personas; es mejor realizar algunas sesiones de coaching en privado

## ASESOR

ayudar al aprendiz a desarrollar intereses profesionales y a establecer metas profesionales realistas  
tener en cuenta que el proceso de establecimiento de objetivos debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el lugar de trabajo

## MODELO A SEGUIR

dar ejemplo de los valores, la ética y las prácticas profesionales del lugar de trabajo  
tener altos estándares de profesionalidad, ética laboral sólida y una actitud positiva  
exhibir las cualidades positivas de un profesional experimentado

*"**TODOS NUESTROS  
TALENTOS AUMENTAN  
CON EL USO,  
Y TODAS LAS  
FACULTADES, AMBAS  
BUENAS Y MALAS,  
SE FORTALECEN  
CON EL EJERCICIO.**"*

*Anne Brontë,  
Novelista*

# EL HOMBRE COHETE: EL MENTOR MODERNO DE WBL

## ¿Cómo pueden los mentores asegurarse de que sus aprendices tendrán éxito en la estructura de su programa de prácticas y de que alcanzarán su objetivo?

**C**ohete y Misiles: ambos objetos de gran potencial, poder y energía, y una vez lanzados son capaces de un inmenso impacto.

Un cohete es propulsado hacia su objetivo, sin guía y sin capacidad de dirección. Una vez que se lanza un cohete, no puede cambiar su curso para adaptarse a elementos cambiantes con el fin de corregir su trayectoria. Puede dar en el blanco, sin embargo, también puede desviarse del curso, ajeno a las condiciones cambiantes y volar millas de su objetivo en la dirección incorrecta.

Un misil, al igual que un cohete, se impulsa hacia su objetivo, pero en su lugar utiliza sistemas de control para guiarse a sí mismo durante el vuelo, hacia su objetivo. Después de ser lanzado, puede continuar corrigiendo su trayectoria, basándose en un proceso continuo de retroalimentación de fuerzas externas y condiciones cambiantes. Tiene la capacidad de procesar la retroalimentación, corregir sus errores y hacer los ajustes necesarios para alcanzar su objetivo.

El aprendiz moderno comienza su aprendizaje. Jóvenes, dinámicos, llenos de energía, con un potencial inmenso y capaces de ofrecer mucho a su empleador,



Photo supplied by FHM

cada uno se traza un camino fijo de aprendizaje, paso a paso durante 3 años para alcanzar su objetivo de aprendizaje y emerger como un especialista altamente capaz por derecho propio. Sin embargo, solo bajo la guía cuidadosa y el control de un mentor capacitado con aportes críticos y comentarios oportunos, el joven aprendiz entusiasta puede corregir sus errores, hacer los ajustes necesarios y cambiar la trayectoria para volver a su ruta de vuelo y lograr su objetivo final.

Es el mentor quien asegura que se alcanza el objetivo. Para garantizar que todos y cada uno de los aprendices alcancen su objetivo, es el mentor quien actúa como el sistema de control, al implementar una estructura de seguimiento que ofrece aportaciones y permite al aprendiz realizar un aprendizaje continuo y procesar la retroalimentación.

**¿LA RECETA PARA UNAS PRÁCTICAS EXITOSAS? ORIENTACIÓN DETALLADA DE UN MENTOR CON CONOCIMIENTO, APORTACIONES CRÍTICAS Y RETROALIMENTACIÓN A TIEMPO.**

Este sistema de control debe ser rígido para proporcionar estabilidad y un aprendizaje estructurado a los aprendices, pero también flexible para adaptarse a las necesidades individuales de cada aprendiz y a su forma personal de aprendizaje de manera efectiva.

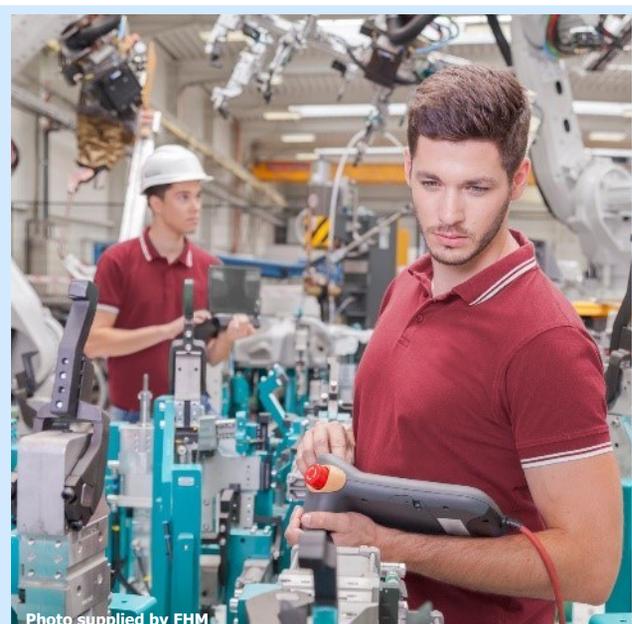


Photo supplied by FHM

**TAMBIÉN SE REQUIERE FLEXIBILIDAD PARA GARANTIZAR LA MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE CONTROL**

La forma en que se ofrece la retroalimentación a un aprendiz puede no ser la adecuada para otro aprendiz diferente, pero todo funciona dentro del marco y la base de una estructura de seguimiento sólida que garantiza que la retroalimentación se entregue y procese.

También se requiere flexibilidad para asegurar la mejora continua del sistema de control en sí, aprendiendo de los aprendices y su valiosa retroalimentación y aportes críticos, que pueden proporcionar al mentor y sus métodos y al sistema de seguimiento.

Cómo se entrega la retroalimentación, cómo se cronometra y cómo se implementan los ajustes para evitar la repetición de errores y permitir un aprendizaje real para el aprendiz. Un sistema de control y seguimiento que puede procesar la retroalimentación, aprender, corregir errores y realizar las modificaciones y mejoras necesarias, no solo para alcanzar su objetivo, sino para apuntar más allá de su capacidad actual hacia metas aún mayores y objetivos más altos.

**AUTORES:**

**HEIKE BÄHRE & IAN O'DONOVAN,  
FACHHOCHSCHULE DES  
MITTELSTANDES (FHM), DE**



**MÁS INFORMACIÓN**

**◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# PROCESO DE MENTORÍA Y DESARROLLO

	MENTORÍA	GESTIÓN	SUPERVISIÓN	ENTRENAMIENTO
 <b>ENFOQUE BÁSICO</b>	Desarrollo profesional y apoyo psicológico	Cumplimiento con las políticas y procedimientos de la organización	Apoyo a la habilidad y el conocimiento	Aprendizaje de las habilidades y problemas específicos
 <b>RELACIÓN</b>	Aprendizaje mutuo	Jerárquico	Jerárquico	Jerárquico
 <b>CALENDARIO</b>	En marcha	En marcha	En marcha	Generalmente de corta duración
 <b>ENTREGA</b>	Puede ser formal o informal	Relación formal con descripciones de trabajo claras	Contrato claro - puede ser supervisión interna o externa	Contrato claro generalmente con un experto externo
 <b>GRUPO OBJETIVO</b>	Nivel individual	Base individual o grupal	Base individual o grupal	Aprendizaje y progresión individual o en equipo
 <b>RESULTADOS</b>	Orientación sobre el desarrollo de la trayectoria profesional y la elección de carrera	Contra el estándar de desempeño acordado	Práctica mejorada y actual, aumentar la percepción del conocimiento	Mejora en las habilidades específicas requeridas para el papel

***"LA MOVILIDAD  
LABORAL EN EUROPA  
OFRECE NUEVAS  
OPORTUNIDADES  
ESPECIALMENTE PARA  
LOS SOLICITANTES DE  
REGIONES CON ALTO  
DESEMPLEO,  
PARA OBTENER  
FORMACIÓN  
CUALIFICADA Y OFER-  
TAS DE TRABAJO."***

*Ian O'Donovan,  
consultor de proyectos internacionales  
de Irlanda que trabaja en Alemania*



# ASEGURAR EMPLEADOS MÁS ALLÁ DE LA FRONTERA

**Asegurar empleados cualificados o aprendices a nivel local puede ser un verdadero desafío. Este estudio de caso de Alemania muestra que las alternativas pueden estar más allá de la frontera.**

**E**n el noreste de Alemania, en la frontera entre Mecklenburg y Brandenburg, las verdes colinas se extienden hasta donde alcanza la vista. Entre el cielo y la serena campiña, el horizonte está salpicado de incontables turbinas eólicas colosales, orgullosas y capeando los vientos; la gran esperanza verde de Alemania para la energía de próxima generación. Y muy por encima de la hierba verde, escondido detrás de las palas del rotor, es donde Steffen Schmidt se instala para comenzar su jornada laboral.

En el noreste de Alemania, en la frontera entre Mecklenburg y Brandenburg, las verdes colinas se extienden hasta donde alcanza la vista. Entre el cielo y la serena campiña, el horizonte está salpicado de incontables turbinas eólicas colosales, orgullosas y capeando los vientos; la gran esperanza verde de Alemania para la energía de próxima generación. Y muy por encima de la hierba verde, escondido detrás de las palas del rotor, es donde Steffen Schmidt se instala para comenzar su jornada laboral.

Steffen y su equipo de ocho trabajadores cubren el mantenimiento de turbinas eólicas en la región para una destacada empresa asiática de turbinas. Con la empresa asiática invirtiendo fuertemente en esta parte del país, estos contratos de mantenimiento posibilitaron para Steffen y su equipo, todos ellos nacidos y criados en la región, no sentirse atraídos por grandes ciudades, como Hamburgo o Berlín, para buscar trabajo.



Photo supplied by FHM

La demanda en este sector está creciendo, y a Steffen le gustaría contratar un aprendiz que lo ayude a cubrir la carga de trabajo en constante crecimiento, para que finalmente pueda diversificar su base de clientes y ofertar contratos de mantenimiento para algunas de las otras grandes empresas que construyen aerogeneradores en la región. Pero incluso con la ayuda reciente del centro de reclutamiento del gobierno local, Steffen no ha podido asegurar candidatos para su oferta de prácticas durante los últimos dos años. El funcionario local de reclutamiento que lo asesora, explicó que casi todas las pequeñas empresas de la región tienen el mismo problema a la hora de contratar a jóvenes:

*"Es posible que obtenga algunas solicitudes, tal vez incluso una entrevista, pero todos los buenos candidatos terminan yendo a las grandes ciudades y son contratados por las grandes empresas".*

**CIERTAMENTE, NO PODEMOS PERMITIR QUE EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y ECONÓMICO SE VEA OBSTACULIZADO POR UNA ESCASEZ DE TRABAJADORES Y APRENDICES CUALIFICADOS.**

Ya hoy, Steffen tiene más trabajo del que su pequeño equipo puede hacer frente y la perspectiva de más oportunidades de contratos; no podemos permitir que se obstaculice el crecimiento económico y empresarial por la escasez de trabajadores cualificados y aprendices. Steffen habla con su cuñado Gregor que vive en el extremo opuesto del país. Él también dirige su propia pequeña empresa, pero en el sector de TI, y se ha enfrentado a los mismos problemas de contratación que Steffen. Después de no encontrar candidatos adecuados para las ofertas de trabajo, Gregor también comenzó a buscar en países vecinos fuera de Alemania para contratar nuevos empleados. Después de un



Photo supplied by FHM

**ASEGURAR EL TALENTO JOVEN, UN PROBLEMA EN MUCHOS LUGARES DE EUROPA**

comienzo lento, Gregor finalmente contrató a un joven español hace casi nueve meses y está muy contento con su desempeño en el trabajo.

Una avalancha de preguntas recorren la mente de Steffens mientras piensa en intentar reclutar a alguien de otro país.

- ▶ ¿Tendrá que organizar un permiso de trabajo para un aprendiz extranjero?
- ▶ ¿Qué pasa con la barrera del idioma?
- ▶ ¿Cómo encajaría un joven extranjero con los otros 8 compañeros locales en su equipo de trabajo?
- ▶ ¿Por dónde empezaría a buscar candidatos extranjeros?

Después de hablar con el centro de contratación del gobierno local, Steffen accede a la página de inicio de EURES; un sitio web creado por la Unión Europea para facilitar a los empresarios que se encuentran exactamente en esta situación de contratación, al igual que Steffen. Aquí Steffen tiene acceso a miles de CV de entusiastas candidatos jóvenes de toda Europa. A través del formato estandarizado de los CV, Steffen puede verificar la idoneidad y las habilidades lingüísticas del candidato. Muchas de las preguntas a las que se enfrentó Steffen al comienzo del reclutamiento, ahora están comenzando a resolverse a medida que ve la ola de oportunidades que se le ha abierto a él y a su negocio.

**AUTORES:**

**HEIKE BÄHRE & IAN O'DONOVAN,  
FACHHOCHSCHULE DES  
MITTELSTANDES (FHM), DE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# EURES

## PÁGINA PRINCIPAL



español ES

Buscar

Comisión Europea > EURES > Inicio

### EURES

El portal EURES de la movilidad profesional

[Estadísticas](#) [Ayuda y servicio técnico](#) [Enlaces](#) [Inicio de sesión](#)

[Página de inicio](#) [Solicitantes de empleo](#) [Empresas](#) [Vida y trabajo](#) [Servicios EURES](#)

[Encontrar candidatos](#)

[Anunciar un puesto de trabajo](#)

[EURES Targeted mobility scheme](#)

[Mis candidatos](#)

[Recomendaciones y consejos](#)



español ES

Buscar

Comisión Europea > EURES

### EURES

[Estadísticas](#) [Ayuda y servicio técnico](#) [Enlaces](#) [Inicio de sesión](#)

[Página de inicio](#) [Solicitantes de empleo](#) [Empresas](#) [Vida y trabajo](#) [Servicios EURES](#)

Esta zona está disponible solo para usuarios registrados.

Omitir

#### ¿Ya es usuario?

Introduzca a continuación los datos de acceso a su cuenta EURES para poder acceder a todos los servicios personalizados que le ofrece el portal EURES.

Nombre de usuario\*:

Contraseña\*:

Captcha visual:



#### ¿Es un nuevo usuario?

Regístrese como

#### Solicitante de empleo

Al abrir una cuenta en EURES como solicitante de empleo, podrá crear su CV en línea para que esté disponible en las búsquedas de empresas de toda Europa, recibir información sobre las ofertas de empleo más recientes que se ajustan a su perfil, y otras muchas posibilidades.

REGÍSTRESE DE FORMA GRATUITA

Regístrese como

#### Empresa

Al registrarse como empresa en EURES, podrá buscar CV que respondan a sus requisitos, así como ver, guardar y organizar candidaturas para facilitar el proceso de contratación.

REGÍSTRESE DE FORMA GRATUITA

**"LA  
BASE  
DE CADA ESTADO  
ES LA  
EDUCACIÓN  
DE SU JUVENTUD."**

*Diogenes Laertius,  
biógrafo de filósofos griegos*

# EL RECONOCIMIENTO GARANTIZA EL RECLUTAMIENTO DE CALIDAD

**En la economía moderna con una fuerza laboral móvil diversa, ¿cómo pueden los empleadores asegurarse de que reconocen las cualificaciones que les presentan los solicitantes de empleo?**

**E**n una gran obra en construcción en el centro de la ciudad, los trabajadores bajan del andamio para tomar el descanso del café de la mañana. Docenas de equipos de trabajo, una docena de oficios diferentes, que hablan una docena de idiomas diferentes. Todos trabajando juntos mientras el edificio comienza a tomar forma lentamente.

El emplazamiento de la construcción tiene vistas al hospital central de la ciudad, y a los pacientes ancianos del quinto piso. Cada paciente es atendido por media docena de nacionalidades diferentes, con una diversa gama de experiencias profesionales y diversas cualificaciones. El equipo médico y electrónico en todo el hospital es operado por el personal, pero atendido por una empresa con personal joven y entusiasta enviado desde una oficina central que se encuentra en un centro urbano diferente, en un país diferente, al otro lado del continente. Esta es la Europa moderna; una economía dinámica, encarnada por una fuerza de trabajo dinámica y móvil, y todo el continente en un estado de transición constante.

En esta economía dinámica, las empresas de toda Europa se esfuerzan por seguir siendo competitivas y buscan candidatos de alta calidad para cubrir sus vacantes. Por un lado, cada empresa desea favorecerse de los beneficios que puede ofrecer una fuerza de trabajo móvil diversa, para poder competir



en el mercado global.

- ▶ Con una diversidad tan amplia y una masa de talento tan variada, ¿cómo pueden las empresas asegurarse de saber a quién desean contratar?
- ▶ ¿Qué habilidades y experiencia poseen sus empleados potenciales?
- ▶ ¿Qué son realmente capaces de ofrecer al negocio?

Con una competencia cada vez mayor entre las empresas, ¿pueden las empresas mantener altos estándares de mano de obra y garantizar la calidad a los clientes en un entorno así?

El desafío para empresas y empleadores es inmenso.

## ¿REALMENTE TENEMOS QUE ESPERAR HASTA QUE LA PARED SE COLAPSE ANTES DE DARNOS CUENTA DE QUE EL ALBAÑIL NO ESTABA DEBIDAMENTE CUALIFICADO?

Desde su creación, la Unión Europea ha puesto en marcha medidas para abordar precisamente estos retos en un esfuerzo por aumentar la transparencia a través de las fronteras y permitir la circulación y la movilidad de la mano de obra. En definitiva, para facilitar que las empresas hagan negocios en todo el continente.

El reconocimiento internacional de las cualificaciones parece haber tenido ya éxito, al menos en la educación de tercer nivel. Para el empresario medio, un candidato extranjero a un puesto de trabajo con un título de grado suele ser comparable a un candidato local, independientemente de la parte de Europa en la que se encuentre. Si los empleadores



Photo supplied by FHM

**LA EUROPA MODERNA ES UNA ECONOMÍA DINÁMICA REALIZADA POR UNA FUERZA DE TRABAJO MÓVIL**

desean profundizar un poco más, pueden examinar la asignación de créditos dentro de esa titulación. Todo es relativamente sencillo. Sin embargo, en el nivel de la formación profesional y el aprendizaje, para la mayoría de los empleadores, las líneas tienden a ser un poco más borrosas. En el nivel profesional, la única cualificación real en la que pueden confiar muchos empresarios es la prueba práctica de un trabajo bien hecho. Pero, ¿realmente tenemos que esperar a que se derrumbe la pared en el jardín del cliente para darnos cuenta de que el albañil no estaba debidamente cualificado? También a este nivel, la transparencia se ha extendido cada vez más a través de las fronteras. El establecimiento de marcos nacionales de cualificación está garantizando que las cualificaciones de los trabajadores se basen en los conocimientos y la competencia demostrados por el individuo, y no en el contenido asignado de un programa de aprendizaje. Estos marcos establecen el contexto para comparar las cualificaciones entre distintos países y permiten el reconocimiento de las habilidades y competencias de un individuo con el uso del llamado Marco Europeo de Cualificaciones (MEC). El complejo proceso de lograr la transparencia en este ámbito está en marcha y está dando resultados tanto para los empleados como para las empresas, garantizando que éstas puedan tomar decisiones acertadas sobre los trabajadores y el personal que pretenden contratar.

**AUTORES:**

**HEIKE BÄHRE & IAN O'DONOVAN,  
FACHHOCHSCHULE DES  
MITTELSTANDES (FHM), DE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# ANÁLISIS DAFO

## ¿TIENE SENTIDO PARA USTED CONTRATAR PERSONAL DEL EXTRANJERO?

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>¿Cómo fortalecería su negocio la participación de personal extranjero?</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>¿Qué oportunidades se darían cuando personas extranjeras comenzaran a trabajar en su empresa?</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>¿Qué aspectos de la idea de integrar personal extranjero en su trabajo son debilidades?</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>¿Qué amenazas podrían darse al integrar personal extranjero?</p>

*"UNO DE LOS  
**MAYORES VALORES**  
DE LOS MENTORES ES  
LA CAPACIDAD DE VER  
LO QUE OTROS NO  
PUEDEN **VER**,  
Y DE AYUDARLES A  
**NAVEGAR** POR UN  
RUMBO HASTA  
SU DESTINO."*

*John C. Maxwell,  
autor estadounidense, orador profesional y pastor*

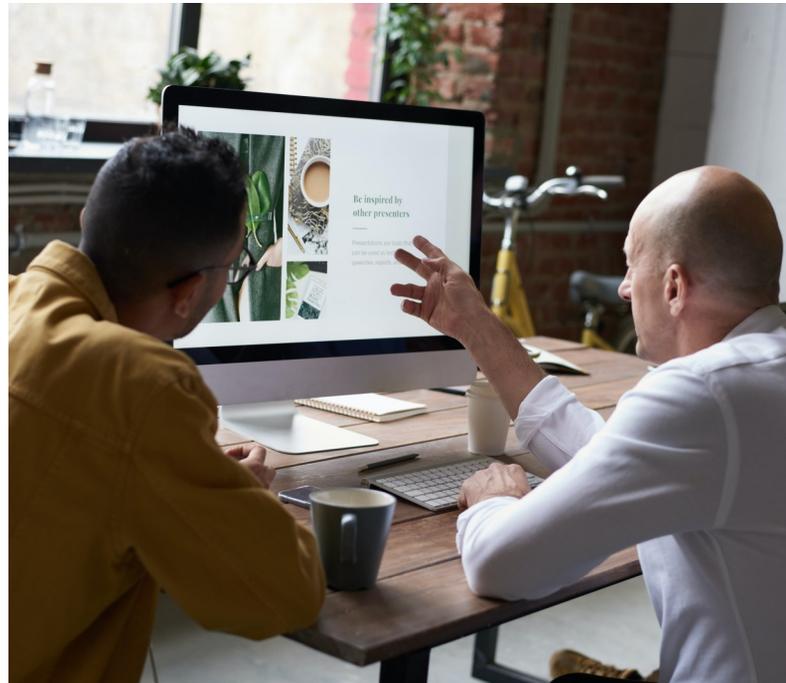


# LA VIDA DIARIA DE UN MENTOR DE WBL

**La vida diaria de los mentores consta de diferentes actividades, interacciones y desafíos, que abarcan la experiencia que un aprendiz llevará a cabo como parte de unas prácticas de aprendizaje.**

**i** Qué se espera de un mentor? ¿Cuáles son las tareas e interacciones diarias a las que se enfrenta un mentor? Uno puede mirar la vida diaria de un mentor en paralelo a la vida diaria de un formador en el aula. De manera similar a un formador que en el aula imparte su lección, un mentor transmite sus consejos en el lugar de trabajo, en función del conocimiento, las habilidades y las competencias adquiridas anteriormente a través de experiencias de aprendizaje tanto formales como informales. Donald Sadoway compara su trabajo de mentor con su trabajo con baterías: "En una batería, me esfuerzo por maximizar el potencial eléctrico. Cuando soy mentor, me esfuerzo por maximizar el potencial humano".

Por lo tanto, la rutina diaria de un mentor incluye diversas actividades, interacciones y desafíos. Un mentor necesita identificar quién necesita ser mentorizado y cómo debe llevarse a cabo la mentoría. Tras este análisis, un mentor organiza, y en ocasiones también improvisa, sesiones o actividades grupales o individuales, que pueden tomar la forma de un debate o incluso una demostración práctica. El estilo o técnica de mentoring es una de las decisiones que debe tomar el mentor, de acuerdo con las necesidades identificadas.



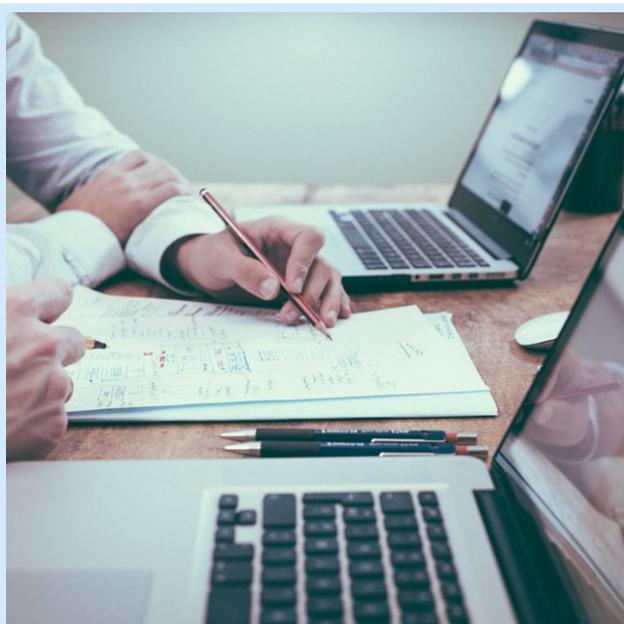
El objetivo es cultivar la relación entre el mentor y el aprendiz proporcionando la orientación, la preparación y los recursos necesarios que exige un trabajo, y satisfacer la necesidad de los aprendices de obtener más conocimientos y perspectivas sobre sus roles dentro del sector empresarial en el que están trabajando, a fin de progresar y desarrollarse profesionalmente y finalmente convertirse en profesionales independientes.

Se cita a John C. Maxwell: "Uno de los mayores valores de los mentores es la capacidad de ver lo que otros no pueden ver, y de ayudarles a navegar por un rumbo hacia su destino".

La tutoría no tiene una función única para todos. Todos los mentores son diferentes, usan diferentes técnicas y orientan a diferentes individuos con diferentes talentos.

## **LAS TAREAS Y DEBERES DE TRABAJO DE UN MENTOR VARÍAN SEGÚN LAS NECESIDADES DEL LUGAR DE TRABAJO Y LAS PERSONAS CON LAS QUE INTERACTÚA EL MENTOR.**

Las tareas laborales, los compromisos y los deberes de un mentor variarán según las necesidades del lugar de trabajo y las personas con las que interactúa el mentor. Cada mentor utilizará diferentes prácticas al interactuar con los mentorizados, y es de suma importancia que un mentor evalúe las prácticas de mentoría e identifique aquellas prácticas que mejorarán sus habilidades y destrezas para comunicarse con los mentorizados de una manera eficiente y efectiva, y que a su vez se reflejará en la mejora del aprendiz en el trabajo cuando los aprendices estén desempeñando sus funciones.



**LOS MENTORES TAMBIÉN NECESITAN ENCONTRAR TIEMPO PARA SU PROPIO DESARROLLO PROFESIONAL**

La comunicación y una actitud positiva son claves para el mentor, quien es un punto de referencia para los mentorizados a lo largo de su viaje de aprendizaje basado en el trabajo. Las personas con las que interactúa un mentor pertenecen a varios niveles en una jerarquía empresarial, incluida la alta dirección y el personal de administración general. Diferentes personas tendrán diferentes necesidades de tutoría, como puede ser una sesión de grupo. También es importante tener en cuenta que un mentor puede necesitar ser mentor de otro mentor. Así, la vida diaria de un mentor variará de un profesional a otro.

Por último, los mentores también deben encontrar tiempo para su propio desarrollo, ya que deben seguir siendo relevantes y mejorar sus propios conocimientos, habilidades y competencias. El desarrollo profesional también es parte de la rutina diaria del mentor en la evolución constante y cambiante de las tareas y lugares de trabajo. Por lo tanto, el mentor invertirá tiempo no solo para mejorar sus conocimientos, habilidades y competencias a través de la lectura y el seguimiento de cursos, sino que también reservará tiempo para asistir a seminarios y recibir tutoría como parte de su proceso de desarrollo profesional continuo.

**AUTORA:**

**ROBERTA GATT,  
MALTA COLLEGE OF ARTS,  
SCIENCE AND TECHNOLOGY, MT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# EISENHOWER MATRIZ



***"UN MENTOR  
TIENE UN PAPEL  
CRUCIAL AL  
PROPORCIONAR  
ANIMO, APOYO Y  
ORIENTACIÓN."***

*Ramon Mangion,  
director adjunto de aprendizaje y WBL, Malta  
College of Arts, Science and Technology*



# ¿QUÉ SE NECESITA PARA SER UN MENTOR DE WBL?

**Piense en sus propios conocimientos, habilidades y cualidades personales. ¿Cree que tiene lo que se necesita para ser un mentor de aprendizaje eficaz?**

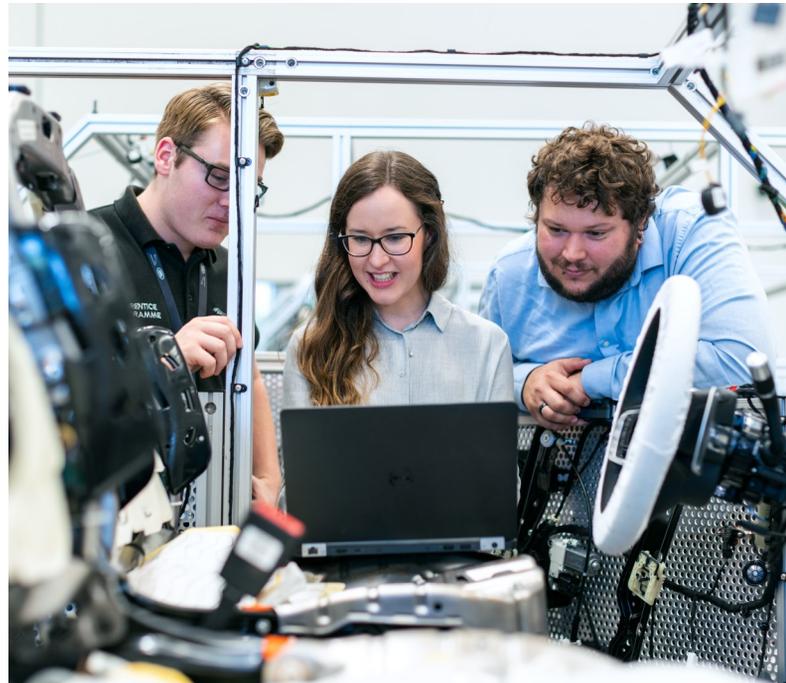
**M**uchas organizaciones se enfrentan a situaciones particulares en las que les gustaría contribuir al desarrollo de competencias en el mercado laboral ofreciendo oportunidades de aprendizaje basadas en el trabajo. Por otro lado, esto requiere que proporcionen mentores adecuados que puedan guiar a los aprendices en consecuencia.

Por lo tanto, la pregunta es realmente sencilla "¿Qué se necesita para ser un mentor"?

No obstante, los posibles mentores también plantean una pregunta similar, pero desde una autoorientación "¿Estoy listo para ser un mentor? ¿Tengo los conocimientos, las habilidades y las actitudes correctas? "

El proceso de tutoría trata de proporcionar a los aprendices una transferencia efectiva de conocimientos, habilidades y experiencia que pueden utilizar para desarrollar su confianza. Un mentor tiene un papel crucial a la hora de proporcionar aliento, apoyo y orientación. Un buen punto de partida, para comprender mejor un buen perfil de mentor, sería pensar en cualquiera de sus experiencias positivas como aprendiz.

¿Qué las hizo exitosas? Seguro que pensará en la importancia de que un mentor tenga buenas habilidades de comunicación.



Estas son esenciales para que el mentor proporcione los conocimientos, las habilidades y el intercambio de experiencias necesarios. También pensará en varias otras habilidades, como administración del tiempo, resolución de problemas, manejo de conflictos, construcción de relaciones y más. En última instancia, vale la pena señalar que un mentor puede estar cumpliendo múltiples roles o perfiles.

En ciertos casos, el mentor es el maestro y, por lo tanto, proporciona los conocimientos y habilidades necesarios a través de métodos pedagógicos adecuados. En otros casos, el mentor actúa como un motivador para dar el impulso necesario para que el aprendiz alcance las metas establecidas.

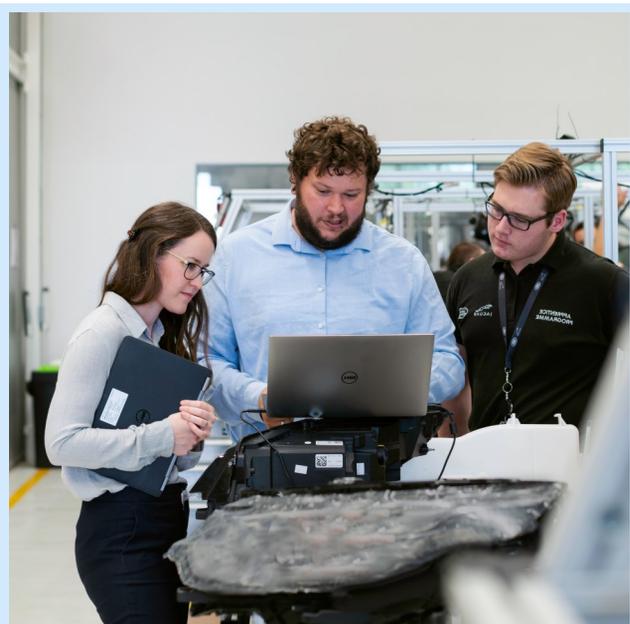
Aunque es posible que el mentor no tenga capacitación en asesoramiento, este es otro rol que el mentor puede estar cumpliendo.

## ¿ESTOY LISTO PARA SER MENTOR?

## ¿TENGO LOS CONOCIMIENTOS, LAS HABILIDADES Y LAS ACTITUDES CORRECTAS?

En definitiva, el aprendiz es también un ser humano con problemas, dificultades y cuestiones propias que requieren orientación.

Por último, es fundamental reconocer que el mentor también actúa como modelo a seguir. Las acciones de los mentores deben inspirar al mentorizado en diversas áreas como la ética del trabajo, la formación, la eficiencia, las actitudes y mucho más.



**LOS MENTORES INSPIRAN  
A TUS PASANTES  
EN MUCHAS ÁREAS**

No obstante, este es un proceso de autodescubrimiento en continua evolución. Uno no debe desanimarse a desarrollar sus propias habilidades y acumular experiencia en tales áreas, y dicho proceso no debe ser un evento único.

En pocas palabras, los mentores deben:

- ▶ Brindar aliento, apoyo y orientación
- ▶ Compartir sus propias experiencias positivas y sus características para el éxito
- ▶ Mostrar buenas habilidades de comunicación
- ▶ Ejemplificar la gestión del tiempo
- ▶ Fomentar la resolución de problemas
- ▶ Demostrar manejo de conflictos
- ▶ Construcción de relaciones de valor
- ▶ Alternar con fluidez entre varios roles de mentor

Como dice el refrán, "Roma no se construyó en un día". No existe una fórmula perfecta o una solución preparada para que uno encaje en el perfil ideal de un mentor. Sin embargo, se puede intentar hacer todo lo posible para mejorar en consecuencia.

**AUTOR:**

**RAMON MANGION,  
MALTA COLLEGE OF ARTS,  
SCIENCE AND TECHNOLOGY, MT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

## ¿ESTÁ LISTO PARA SER UN MENTOR?

HABILIDADES DE MENTORÍA	PUNTUACIÓN	NOTAS
<b>Comunicación</b>		
Capacidad para presentar información clara	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Escucha activa a los demás	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Proporcionar comentarios efectivos	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Asertividad	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
<b>Habilidades de Iniciativa Personal</b>		
Organización y gestión del tiempo	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Auto-motivación	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Capacidad de motivar a los demás	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Manejo del estrés	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Tomar decisiones apropiadas	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
<b>Hábitos de trabajo</b>		
Habilidad para elogiar el desempeño	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Trabajar con otros en un equipo	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Capacidad de confiar en los demás	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Capacidad para observar y anotar detalles	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
<b>Liderazgo</b>		
Influir e inspirar a otros	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Establecimiento de metas	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Creatividad	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Gestión de conflictos	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	
Resolución de problemas	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	

***"TODA LA  
EDUCACIÓN  
GENUINA SE  
PRODUCE A TRAVÉS DE  
LA EXPERIENCIA;  
[PERO] NO TODAS LAS  
EXPERIENCIAS SON  
GENUINAMENTE O  
IGUALMENTE  
EDUCATIVAS ."***

*John Dewey,  
psicólogo y filósofo*

# OPCIONES PEDAGÓGICAS PARA EL WBL EN EMPRESAS

**No toda experiencia es educativa y, por ende, no toda experiencia en el lugar de trabajo resulta un aprendizaje.**

**D**entro del lugar de trabajo, existen muchas formas de aumentar el grado de enriquecimiento del aprendizaje. Muchas de estas técnicas ahora se entienden bien a partir de la teoría y la investigación sobre el aprendizaje basado en el trabajo, como animar a las personas a reflexionar sobre su experiencia; orientación de otros trabajadores y de expertos; el uso de mentores; demostración y práctica; simulación; rotación de tareas y variedad de tareas; proyecto de trabajo; proporcionar a los trabajadores problemas a resolver (ABP - metodología de aprendizaje basado en problemas); revisión y apoyo por pares (colegas), observaciones y seguimiento. Algunas de estas técnicas pueden integrarse con bastante facilidad con el ciclo normal de trabajo y producción dentro de la empresa.

Para muchos es crucial el papel de los supervisores del lugar de trabajo, y su comprensión de que desarrollar el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los trabajadores / aprendices es parte de su trabajo normal. Sin embargo, cuando esto no es parte de la cultura del lugar de trabajo, desarrollar un aprendizaje basado en el trabajo puede resultar difícil.

Muchos de los métodos que pueden promover y mejorar la calidad del aprendizaje basado en el



trabajo pueden ser iniciados por las propias empresas, pero esto suele ser más difícil para las pequeñas y medianas empresas. En estos casos, la ayuda de organizaciones externas puede ser muy valiosa. Dicha asistencia puede tomar la forma de coaching y formación para supervisores de empresa, y el desarrollo de listas de competencias simples y guías de aprendizaje. En los sistemas duales de los países de habla alemana, por ejemplo, las cámaras de empleadores brindan asistencia práctica a las empresas para ayudarlas a desarrollar planes de formación para aprendices.

En los Países Bajos, los centros regionales de especialización son responsables de orientar a los mentores de la empresa que forman a los aprendices. En Noruega, las oficinas de formación locales, financiadas mediante los subsidios de formación del gobierno para las pequeñas y medianas empresas, desempeñan un papel similar.

## UN DESAFÍO CLAVE PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL WBL ES ENCONTRAR MÉTODOS PRÁCTICOS PARA TRADUCIR LA EXPERIENCIA EN APRENDIZAJE.

Con condiciones de trabajo apropiadas y acuerdos industriales, muchos de estos roles pueden ser desempeñados por profesores en centros profesionales y colegios, particularmente cuando son responsables de visitar y supervisar a los estudiantes que están en prácticas. Las principales responsabilidades del formador supervisor incluyen, en primer lugar, modelar una práctica de enseñanza y aprendizaje de calidad, incluido el conocimiento de

- a) el contenido de la asignatura que se va a enseñar y cómo aprenden los estudiantes;
- b) planificación eficaz, programación y evaluación de los estudiantes; y



**LOS APRENDICES CONTRIBUYEN A PROYECTOS REALES CASI DESDE EL PRIMER DÍA**

c) habilidades interpersonales y de comunicación efectivas.

En segundo lugar, desarrollar una comprensión integral de los requisitos específicos de experiencia profesional del proveedor a fin de guiar la planificación de oportunidades de aprendizaje adecuadas al nivel de desarrollo de los aprendices.

La oportunidad de aprender en el trabajo depende en gran medida de la programación diaria de las tareas laborales normales y del ciclo de producción durante el día, la semana y el año. Cuando la naturaleza de los productos y servicios de una empresa limite las oportunidades para desarrollar conocimientos y habilidades que son parte de un plan de estudios de capacitación formal, se pueden establecer acuerdos de cooperación entre empresas, o entre empresas y otros lugares de aprendizaje, para garantizar que el aprendizaje tiene lugar.

Los centros regionales de los Países Bajos y Noruega mencionados anteriormente son un ejemplo de tales mecanismos, que permiten a los aprendices cuyo empleador no puede proporcionar formas específicas de experiencia, pasar tiempo en otras empresas para compensar. Los centros de formación interempresariales que se encuentran habitualmente como parte del sistema dual alemán son otro ejemplo, aunque en estos casos la formación en talleres o lugares similares se suele utilizar como sustituto del aprendizaje basado en el trabajo.

**AUTORA:**

**MARTA PALACIO,  
FONDO FORMACION EUSKADI, ES**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# PREGUNTAS ORIENTADORAS DEL PROGRAMA DE MENTORÍA

DISEÑO DEL PROGRAMA	ATRACCIÓN DE PARTICIPANTES	CONEXIÓN DE MENTORES Y MENTORIZADOS	ORIENTACIÓN DE LAS RELACIONES DE MENTORÍA	RESULTADOS DEL PROGRAMA
¿Quién va a participar?	¿Cómo garantizará una promoción eficaz?	¿Qué tipo de emparejamiento se planea? ¿Casual o dirigida?	¿Cómo garantizará la existencia de objetivos y planes de acción?	¿Cómo medirá los resultados del programa?
¿Será una configuración 1: 1 o una configuración grupal?	¿Cómo reclutará mentores y aprendices?	¿Tendrán voz las partes en el proceso de emparejamiento?	¿Qué recursos de apoyo necesitan los compañeros tutores?	¿Cómo obtendrá la retroalimentación de los participantes?
¿Cuánto durará el programa?	¿Qué tipo de formación fomentará el proceso de tutoría?	¿Cuánta información compartirá entre mentores y aprendices antes de su emparejamiento?	¿Cuáles son los puntos de control del proceso?	¿Cómo evaluará los resultados?

DISEÑO DEL PROGRAMA	ATRACCIÓN DE PARTICIPANTES	CONEXIÓN DE MENTORES Y MENTORIZADOS	ORIENTACIÓN DE LAS RELACIONES DE MENTORÍA	RESULTADOS DEL PROGRAMA

***"LA MENTORÍA ES UN CEREBRO PARA TOMAR UNA DECISIÓN, UN OÍDO PARA ESCUCHAR Y UN EMPUJE EN LA DIRECCIÓN CORRECTA."***

*John C. Crosby,  
político estadounidense*



# SESIONES DE ASESORAMIENTO Y SEGUIMIENTO

**Piense en sus propios conocimientos, habilidades y cualidades personales. ¿Cree que tiene lo que se necesita para ser un mentor de prácticas eficaz?**

**S**uponga que su jefe le ha pedido que sea un mentor para un colega o un grupo de colegas en su lugar de trabajo. Esta es la primera vez que se le pide que realice una tarea de este tipo. No tiene experiencia en la enseñanza, pero sí en el trabajo.

- ▶ ¿Cómo va a guiar a sus colegas?
- ▶ ¿Por dónde empieza?
- ▶ ¿Qué métodos elige y utiliza para guiar a los colegas que se le asignaron?
- ▶ Construir relaciones sólidas y firmes es la clave para realizar la tutoría de manera eficiente y efectiva. Para cultivar tales relaciones, es esencial que se haga algunas preguntas básicas: ¿A quién estoy asesorando? ¿Por qué esta persona necesita orientación? ¿Cuáles son los objetivos / metas de esta tutoría? ¿Cómo me preparo para ser mentor? ¿Cómo seré un mentor? Responder estas preguntas le proporcionará un punto de partida para realizar la tutoría.
- ▶ ¿A quién estoy asesorando?

Es importante que el mentor sepa quién es la persona a la que está orientando. El aprendiz asignado podría ser un nuevo colega,



o un colega que está teniendo dificultades con una tarea o necesita ayuda con un elemento o área en la que el mentor asignado se considera un experto, o al menos se sabe que tiene conocimiento.

Cada persona tiene una razón diferente para ser mentorizada y, por lo tanto, cada individuo también tiene un punto de partida diferente en el proceso de mentoría. Por ejemplo, un nuevo colega deberá familiarizarse con la estructura y el modo de funcionamiento de una empresa, mientras que una persona que ha trabajado en la empresa durante un tiempo ya tendría ese conocimiento. Por lo tanto, un mentor buscará dicha información sobre el mentorizado o los mentorizados asignados, en la persona que ha encargado la mentoría. En caso de que no se proporcione información sobre el individuo o los individuos que están siendo asesorados antes del comienzo de la tutoría, es la responsabilidad del

## CONSTRUIR RELACIONES SÓLIDAS Y FIRMES ES LA CLAVE PARA LLEVAR A CABO LA MENTORÍA DE FORMA EFICIENTE Y EFICAZ.

mentor saber a quién está asesorando y utilizar esta información como base para construir una relación Mentor-Mentorizado sólida, confiable y fructífera.

- ▶ ¿Por qué esta persona necesita orientación?
- ▶ ¿Cuáles son los objetivos / metas de esta tutoría?  
¿Cómo será un mentor?



**LOS MENTORES DEBEN SELECCIONAR LOS MÉTODOS, MODELOS Y TÉCNICAS APROPIADOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.**

Es igualmente importante que el mentor y el aprendiz comprendan la razón, los objetivos y las metas de la mentoría, ya que solo así el mentor puede enfocar la mentoría y guiar a los aprendices a través de este viaje; y de manera similar, puede el mentorizado aprovechar al máximo esta guía a lo largo de su itinerario hacia el logro de sus propias metas. La relación entre el mentor y quien encarga la tutoría es comprender los objetivos y metas que se deben tener en cuenta al realizar la tutoría. En conjunto, esta información ayudará al mentor a seleccionar métodos, modelos y técnicas de tutoría adecuados para lograr los objetivos y metas establecidos. Dichos métodos, modelos y técnicas también podrían discutirse antes de la tutoría real, para que el Mentor pueda prepararse para la tutoría.

Finalmente, es importante tener en cuenta que cada relación debe ser sostenida y mantenida. El mentor es responsable de desarrollar el potencial del aprendiz. Plutarch (un biógrafo y ensayista griego) escribió que "la mente no es un recipiente que necesita ser llenado, sino madera que necesita ser encendida". Es en este contexto donde el mentor debe llevar a cabo la tutoría.

**AUTORA:**

**ROBERTA GATT,  
MALTA COLLEGE OF ARTS,  
SCIENCE AND TECHNOLOGY, MT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# MODELO GROW

Un marco metodológico sistemático entre mentor y aprendiz para el establecimiento de metas y la resolución de problemas.

(GROW: Goal - Reality - Opportunity - Way forward)



OBJETIVO	REALIDAD	OPORTUNIDAD	EL CAMINO A SEGUIR
<p>El mentor y el aprendiz acuerdan un tema de discusión y establecen objetivos específicos para la sesión.</p>	<p>El mentor y el aprendiz observan la situación actual del aprendiz (de ahí la realidad).</p> <p>El mentor incita al aprendiz a que realice una autoevaluación y le da retroalimentación.</p>	<p>El mentor ayuda al aprendiz a explorar varias alternativas para seguir adelante.</p> <p>El mentor puede encontrar ciertas respuestas negativas, pero ayudarán al aprendiz a pensar más allá de tales limitaciones.</p>	<p>El mentor y el aprendiz se comprometen con las acciones y los puntos tratados en la sesión. El aprendiz necesita tener confianza en su capacidad para alcanzar las metas. El mentor puede ayudar asistiendo al aprendiz a crear un plan.</p>
<p>? ¿Qué le gustaría discutir hoy?</p> <p>? ¿Tiene algún objetivo en particular en mente?</p> <p>? ¿Qué le haría sentir mejor después de esta sesión?</p> <p>? ¿Hay áreas en particular en las que quiera trabajar?</p>	<p>? ¿Cuál es su situación en este momento y cómo se siente al respecto?</p> <p>? ¿Cómo afecta esto a usted y a su experiencia de aprendizaje?</p> <p>? ¿Cómo es su situación en comparación con sus objetivos? ¿Hay lagunas?</p> <p>? ¿Hay algo que le impida alcanzar sus objetivos?</p>	<p>? ¿Cómo abordaría esta situación en particular?</p> <p>? ¿Qué alternativas ve?</p> <p>? ¿Puede recordar experiencias pasadas similares?</p> <p>? ¿Qué funcionó mejor para usted?</p>	<p>? ¿Qué va a hacer ahora?</p> <p>? ¿Qué obstáculos cree que encontrará y cómo planea superarlos?</p> <p>? ¿Está realmente comprometido con las acciones tratadas?</p> <p>? ¿Quién le podría ayudar?</p>

***"EL DELICADO  
EQUILIBRIO DE  
TUTORIZAR A ALGUIEN  
NO ES CREARLE A SU  
PROPIA IMAGEN, SINO  
DARLE LA  
OPORTUNIDAD DE  
CREARSE A SÍ MISMO."***

*Steven Spielberg,  
director de cine*

# TAREAS BÁSICAS IMPORTANTES DE LOS MENTORES WBL

**Los buenos mentores deben conocer los conceptos básicos de la pedagogía y la psicología para saber cómo comunicarse con los estudiantes de forma verbal o no verbal.**

**P**ara ser un mentor, en primer lugar, debe tener estudiantes para mentorizar. Si tiene problemas para persuadirlos de que hagan WBL o prácticas de aprendizaje en su empresa, debe pensar en formas de promover la empresa. Una de las opciones es dar a conocer la empresa en el centro formativo o en eventos de jornadas de puertas abiertas. En uno de esos eventos en Eslovenia, una de las empresas que participó fue Sij Acroni, una empresa de productos siderúrgicos. Se dedican a la industria pesada, por lo que los trabajos en esta empresa están etiquetados como pesados y sucios. En consecuencia, es difícil para ellos conseguir nuevos trabajadores y estudiantes WBL, por lo que deben pensar en presentaciones interesantes para llamar la atención. Su presentación fue muy diferente a las demás.

El presentador fue su mentor. Fue presentado como el mentor más popular de la empresa. Llegó vestido con ropa de trabajo y trajo mucho equipo. Les dijo a los estudiantes lo bien que los propietarios se preocupan por los empleados, y para demostrarlo, les dijo que los trabajadores usan ropa hecha con el mismo material que los pilotos de F1.

Luego fue aún más lejos y demostró la resistencia y la buena calidad del traje al intentar cortarlo con un cuchillo, quemarlo y verterle nitrógeno líquido.



Photo credit: Sij Acroni

Hablaba de su trabajo con tanta pasión que todos en el aula lo escuchaban. Es difícil captar la atención de unos pocos adolescentes, pero es casi imposible captar la atención de todos los asistentes. Se las arregló para hacer exactamente eso.

Por lo general, Sij Acroni tiene la suerte de obtener un estudiante de WBL por promoción. Esta vez recibieron tantas solicitudes que tuvieron que rechazar a algunos de los estudiantes. Los estudiantes sabían que no solo obtendrían un mentor "genial", sino también uno apasionado y motivado, con el que podrían identificarse.

La motivación y la pasión son muy buenas bases para un buen comienzo y llamar la atención, pero no son las únicas tareas de los mentores de WBL.

## TAMBIÉN ES UNA TAREA BÁSICA DE LOS MENTORES DE WBL ESTAR FAMILIARIZADO CON LA LEGISLACIÓN QUE CUBRE EL ÁREA DEL WBL.

Los buenos mentores deben conocer los conceptos básicos de la pedagogía y la psicología para saber cómo comunicarse con los estudiantes de forma verbal o no verbal. Deben ser muy buenos oyentes y saber cómo reaccionar correctamente en situaciones de conflicto. Deben ser conscientes de que están asesorando a adultos jóvenes que piensan, funcionan y reaccionan de manera diferente a los adultos. Necesitan poder identificarse con los estudiantes. También es importante que conozcan los conceptos básicos de las técnicas de enseñanza. Necesitan saber cómo explicar de manera comprensible,

coherente y sucinta, cómo poner en práctica las palabras y cómo hacer preguntas y dar retroalimentación.

Una tarea fundamental de los mentores de WBL es también la familiaridad con la legislación que cubre el área de WBL. Dado que los estudiantes son en su mayoría menores de edad, eso significa que tienen derechos y responsabilidades especiales que los mentores deben conocer, respetar y seguir.

Los mentores también deben cuidar la documentación de los estudiantes que será parte de su carpeta de trabajo. Deben comprobarlo periódicamente y, si es necesario, pedir a los alumnos que reescriban o completen la documentación. Deben tener en cuenta que estos documentos ayudarán a los estudiantes en el futuro como un reflejo de su trabajo cuando vayan a solicitar puestos de trabajo. Podrán demostrar qué competencias adquirieron durante el WBL.

Los mentores son personas muy importantes para los estudiantes en los años de WBL en la empresa. Ellos son los que pasarán mucho tiempo con los estudiantes, por lo que es muy importante ser una persona confiable y accesible. Y finalmente, siempre deben tener en cuenta que ellos, en la relación con los estudiantes, pueden ser modelos a seguir y al mismo tiempo una figura paterna / materna.



APRENDICES  
SIJ ACRONI

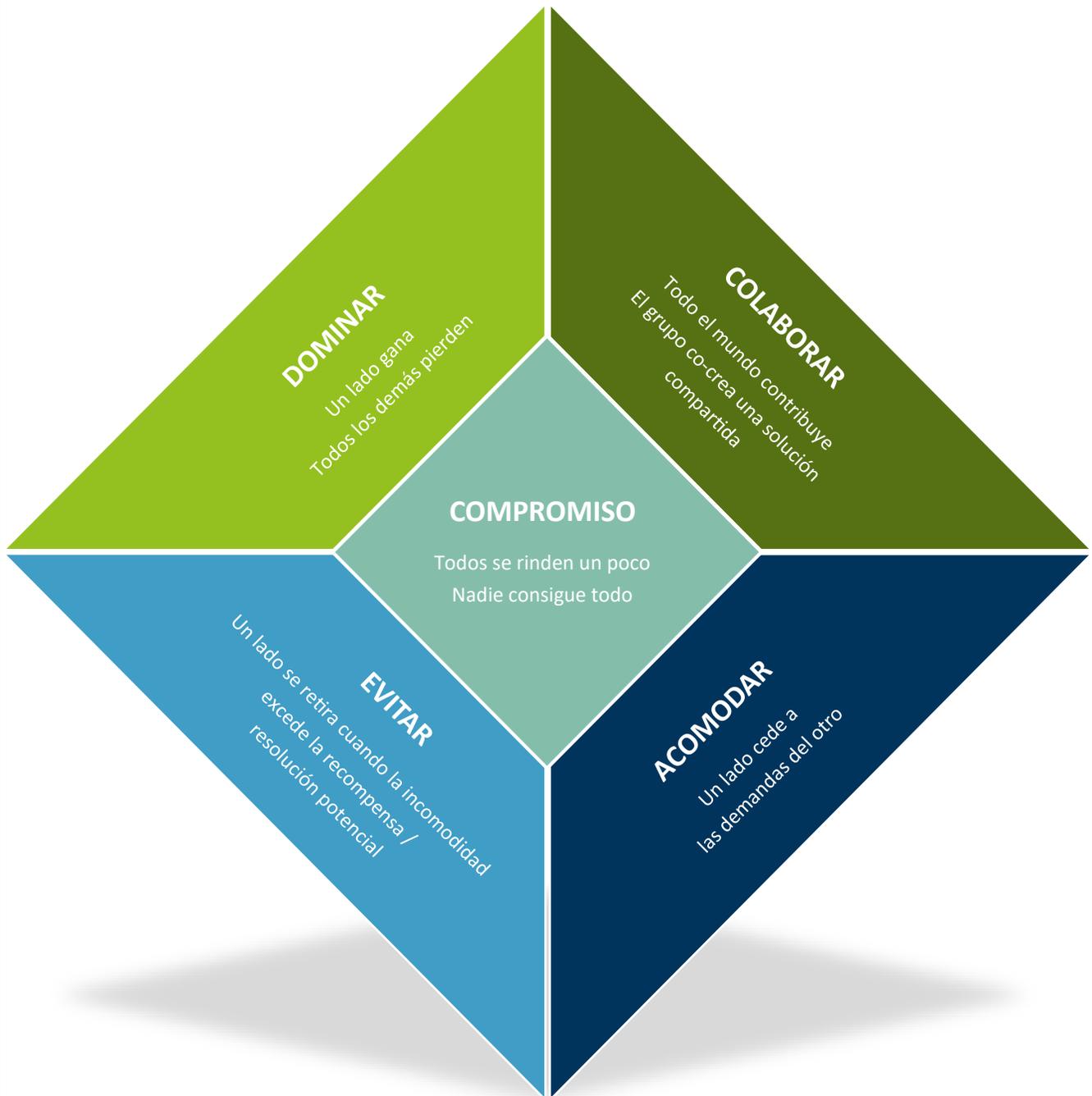
**AUTORA:**

**PETRA STERNAD,  
CHAMBER OF COMMERCE AND  
INDUSTRY OF SLOVENIA, SI**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# TÉCNICAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



*"GESTIÓN  
DE LA **DIVERSIDAD**  
COMO  
COMPETENCIA  
Y **VALOR**  
NECESARIO."*

*Jorge Rodríguez,  
director de Recursos Humanos de  
FM Logistic Ibérica*



# HUMANIZAR LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD DE EDADES

**Las motivaciones e intereses profesionales no dependen de la edad sino del perfil, estilo de vida y momento profesional, la trayectoria y las competencias de cada persona.**

**P**or primera vez en la era moderna, tenemos cinco generaciones presentes en el lugar de trabajo. Desde los tradicionalistas nacidos antes de 1945 hasta la generación Z, la diversidad generacional presente en la mayoría de las empresas puede crear una amplia gama de desafíos. Tener una fuerza laboral multigeneracional puede y debe ser una clara ventaja para las empresas de hoy. La amplia gama de ideas y conocimientos de un amplio grupo de personas puede ser muy válido para la empresa.

Lo cierto es que la fuerza de trabajo del futuro estará compuesta por la generación Millennial y la Z, pero para llegar a ello, hay una transición que se está produciendo en la actualidad. El colectivo de mayor edad y, por ende, con mayor experiencia, conviven con los nuevos trabajadores/as más jóvenes. La buena sintonía entre unos y otros es todo un desafío para el departamento de Recursos Humanos de las empresas, que ve cómo sus políticas y sus estructuras organizativas están cambiando, pero también la forma de trabajar, permitiendo que el teletrabajo y la flexibilidad ganen peso en las organizaciones.

Así, los gestores de personas deben procurar que esta convivencia sea, no sólo fluida, sino



enriquecedora. Todas las personas pueden aportar conocimientos y nuevos puntos de vista que tengan un impacto positivo y productivo en las organizaciones. Por ello, los responsables de Recursos Humanos no deberían diferenciar entre las generaciones más jóvenes y las seniors, sino entre los profesionales más adecuados para determinadas tareas / objetivos y los menos, sin tener en cuenta la edad. Porque ni los más jóvenes tienen talento por el mero hecho de serlo, ni los más mayores dejan de tenerlo por su edad. La edad no es un factor profesional, es una circunstancia personal, y no hay que valorar los años sino las competencias.

El estudio sobre el futuro del empleo del Foro Económico Mundial predice que se perderán millones de empleos antes de 2020, ya que la inteligencia artificial, la robótica, la nanotecnología y otros

**LAS PROFESIONES  
CAMBIAN PERO LAS COM-  
PETENCIAS PERMANECEN.  
NO SE TRATA DE APRENDER  
PROFESIONES SINO DE  
APRENDER A SER  
PROFESIONAL.**

factores socioeconómicos sustituyen a la necesidad de trabajadoras y trabajadores humanos. En los últimos años, muchos puestos de trabajo que requieren sólo habilidades matemáticas han sido automatizados (como los empleos de banca).

En el otro lado, los roles que requieren especialmente habilidades sociales tienden a estar mal pagados, ya que el número de trabajadores/as potenciales es muy grande, por ejemplo, los empleos dentro del cuidado infantil.



**LA DIVERSIDAD GENERACIONAL  
COMO FACTOR COMPETITIVO  
DE UNA EMPRESA.**

Pero las personas trabajadoras que logren combinar con éxito habilidades matemáticas e interpersonales en las economías basadas en el conocimiento del futuro, van a encontrar muchas oportunidades gratificantes y lucrativas.

En síntesis, las profesiones cambian pero las competencias permanecen. En un mundo global, digital y cambiante ya no se trata de aprender profesiones sino de aprender a ser profesional.

Por ello, la transición hacia un futuro más tecnológico en las empresas depende de un cambio en la cultura de las organizaciones, competencia que, en gran medida, deberá estar liderada por el departamento de Recursos Humanos. "La cultura empresarial va a girar hacia las personas en vez de en torno al negocio. Las compañías tendrán que incorporar la tecnología, pero también tendrán que aumentar el grado de humanidad" (Jaume Gurt, director de Organización y Desarrollo de Personas de Schibsted España, grupo propietario de los portales InfoJobs o Fotocasa).

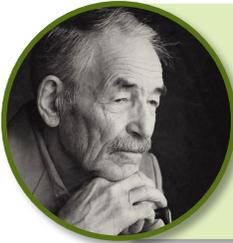
**AUTORA:**

**MARTA PALACIO,  
FONDO FORMACION EUSKADI, ES**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# CONOZCA LAS DIFERENTES GENERACIONES



## **GENERACIÓN SILENCIOSA**

Los trabajadores de la Segunda Guerra Mundial nacidos antes de 1946



## **BABY BOOMERS**

personas nacidas entre 1946 y 1964



## **GENERACIÓN X**

personas nacidas entre 1965 a 1979



## **GENERACIÓN Y | MILLENNIALS**

personas nacidas entre 1980 y 2000, algunas son nativas digitales



## **GENERACIÓN Z | NEXTERS**

personas nacidas entre 2001 y 2010, han crecido con internet, tecnología y parte de ellos aún no se ha incorporado a la fuerza laboral



## **GENERACIÓN ALFA**

Personas nacidas en 2011 y después

*"NO ME IMPORTA  
EN QUÉ TRABAJA -  
SI LO HACE BIEN,  
ESTOY SEGURO DE  
QUE HABÍA ALGUIEN  
QUE **LE ANIMÓ** O LE  
MOSTRÓ EL CAMINO.  
**UN MENTOR.**"*

*Denzel Washington,  
actor estadounidense*



# MOTIVANDO A LAS NUEVAS GENERACIONES DE TRABAJADORES

**Siempre vale la pena invertir en el desarrollo profesional de los y las empleadas. Así, retendrá a personas comprometidas y motivadas deseosas de contribuir a la misión de su organización.**

La mano de obra de la economía basada en el conocimiento se compone de cinco generaciones, cada una con distintas cualidades que pueden identificarse en el lugar de trabajo. Como se sabe bien, algunos trabajadores/as (especialmente de las generaciones Y y Z) a menudo no están motivados/as por las ventajas de compensación y beneficio que aseguraban más fácilmente la lealtad de las generaciones anteriores. Por el contrario, buscan organizaciones que defiendan valores que aprecian, incluyendo prácticas sostenibles, trabajo flexible y oportunidades de desarrollo profesional.

La motivación de los empleados/as es la clave para crear empresas con éxito a largo plazo. Hay algunos consejos (no existen varitas mágicas) que pueden ayudar a cualquier directivo/a a desarrollar y motivar a sus trabajadores/as:

- 1) Involucrarlos/as. Especialmente para las generaciones Y y Z, el desarrollo profesional va de la mano con el compromiso. No están interesados/as simplemente en fichar o pasar el tiempo hasta la jubilación. Si no encuentran significativo su trabajo no tendrán escrúpulos en salir por la puerta.
- 2) Jugar a favor de sus fortalezas. Es importante tratarlos/as como individuos, especialmente durante el proceso de establecimiento de objetivos y valoración del desempeño. Pregunte a cada persona



de la empresa cómo trabaja mejor, qué beneficios laborales valora más, y cuáles son sus mayores objetivos de carrera. Construya los objetivos de sus empleados/as alrededor de estas fortalezas, intereses y preferencias.

- 3) Comprender que todos/as nos motivamos de distinto modo. La dirección muchas veces aplica los mismos programas de motivación, ideas y procesos para todas las personas de la empresa. Los responsables han de comprender que todas las personas tienen distintos niveles de motivación. Si investiga las necesidades individuales de los empleados/as puede maximizar la efectividad de su trabajo.
- 4) Las personas no siempre saben lo que les motiva. Es importante comprender que no todas las personas saben qué les motiva. No sólo pregunte a los empleados/as, sino comprenda qué funciona

**BRINDE A TODOS LOS TRABAJADORES/AS LA OPORTUNIDAD DE UNIRSE A DIFERENTES EQUIPOS DE PROYECTO, Y DELES ROLES DE LIDERAZGO DENTRO DE ESTOS GRUPOS.**

específicamente con cada individuo, descubra la personalidad de cada persona y utilice los datos para descubrir los factores que motivan a cada trabajador/a.

5) Crear un entorno de colaboración. Los equipos en general pueden ser un vehículo práctico para mejorar la colaboración y construir relaciones entre las distintas generaciones de la plantilla. Antes del trabajo, concierte al menos una reunión de equipo para que se conozcan los miembros y los distintos estilos de trabajo.

6) Ofrecer oportunidades de mentoría. Ofrezca un programa abierto en el que los empleados/as puedan



**EL COMPROMISO DE LA PERSONA EMPLEADA ES EL COMPROMISO EMOCIONAL QUE TIENE CON LA ORGANIZACIÓN Y SUS OBJETIVOS.**

ofrecerse como mentores o pupilos según las habilidades que puedan impartir y los conocimientos que deseen adquirir. Luego, empareje a los empleados/as según estas necesidades. Las relaciones de mentoría pueden ser tradicionales (un trabajador/a mayor enseña a uno/a joven), inversas (un empleado/a joven enseña a uno/a mayor), o en grupo (pequeños grupos de empleados/as que desean aprender habilidades variadas los unos de los otros).

7) Defender el aprendizaje y el desarrollo de carrera. Involucrar a los empleados/as en su propio plan de aprendizaje y desarrollo desde su primer día de trabajo. Garantice que todos las personas sean conscientes de las oportunidades disponibles para que puedan hacer crecer su carrera en la organización.

8) Dar tiempo a la construcción de relaciones. La dirección muchas veces no ve el beneficio de una conversación informal, celebraciones de cumpleaños, ligas deportivas, .... Este tipo de cosas contribuyen a un entorno laboral más positivo y crean oportunidades de unión para los miembros del equipo.

9) Valorar sinceramente y a tiempo. Las personas necesitan más refuerzo positivo que sea tanto sincero como a tiempo. Como directivo/a debe buscar cosas que los empleados/as estén haciendo bien y reconocerlo inmediatamente.

**AUTORA:**

**MARTA PALACIO,  
FONDO FORMACION EUSKADI, ES**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

## FORMACIONES ADECUADAS PARA MILLENIALS Y KNOWMADS



### BREVE Y ATRACTIVA

Si el contenido de la capacitación no parece reflejar lo que los millennials / knowmads consumirían de manera regular, será menos probable que se involucren y retengan la información. Tienen una gran expectativa de que la tecnología sea simple, intuitiva y bellamente diseñada.



### ÁGIL Y ACCESIBLE

La formación debe ser digitalmente nativa y móvil para que sea eficaz para la próxima generación. El microaprendizaje ofrece capacitación en intervalos cortos donde los estudiantes pueden insertar fácilmente la capacitación en su vida diaria.



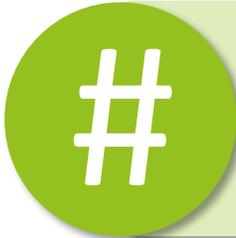
### INSTANTÁNEA E INTELIGENTE

Los millennials / knowmads recurrirán a sus teléfonos inteligentes para encontrar respuestas a problemas inesperados. La implementación del aprendizaje inteligente a través de artículos prácticos rápidos, videos o infografías interactivas donde los estudiantes pueden desplegar el contenido para una aplicación instantánea, hace que el microaprendizaje sea ideal.



### COLABORATIVA Y COMUNAL

Cuando el microaprendizaje ofrece tecnología colaborativa y un entorno comunitario, ayuda a construir relaciones, disminuir los silos, reducir las geografías, mejorar la influencia personal y promover el intercambio.



### PERTINENTE Y CONFIABLE

La formación tiene que ser muy relevante para los retos específicos y cambiantes en el trabajo. Crear una formación que aborde una necesidad relevante y proporcione una solución o aplicaciones con las que el alumno pueda identificarse, es clave para el compromiso.



### MEZCLAR Y UNIR

Para la generación millennial que depende de lo digital, es imperativo que su formación combine lo digital con las actividades del mundo real. La formación fuera de línea, en persona o en el aula sigue siendo impactante y transformadora en la era digital actual. Un enfoque combinado de la formación refuerza el aprendizaje.

*"**TODOS  
NECESITAMOS  
GENTE QUE NOS  
DE SU **OPINIÓN.**  
ASÍ ES COMO  
**MEJORAMOS.**"***

*Bill Gates,  
magnate estadounidense de los negocios,  
desarrollador de software, filántropo*



# CONSTRUYENDO RELACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

**La comunicación interpersonal, a menudo conocida como habilidades sociales o habilidades interpersonales, es una habilidad blanda esencial que engloba qué tal se comunica con los demás.**

**L**a capacidad de comunicarse de manera efectiva con sus colegas, superiores, gerentes y subordinados es esencial, sin importar en qué industria trabaje. En la era digital, debemos saber cómo transmitir y recibir mensajes de manera efectiva en persona y a través de dispositivos digitales, mensajería instantánea y herramientas de redes sociales. Pero no siempre es fácil.

La comunicación interpersonal es un intercambio de información de persona a persona, bidireccional, verbal y no verbal entre dos o más personas. La buena comunicación ayuda a desarrollar una relación de trabajo positiva entre el formador de WBL y el aprendiz, al ayudar al aprendiz a comprender mejor las instrucciones y comentarios, sentirse respetado y comprendido y motivado para aprender. Los aprendices a menudo aprenden mejor de su formador de WBL cuando son sinceros, accesibles y sin prejuicios. Estas cualidades se comunican principalmente mediante expresiones faciales y, hasta cierto punto, mediante palabras. La gente suele recordar más cómo se comunica un tema, que el conocimiento del orador sobre el tema.

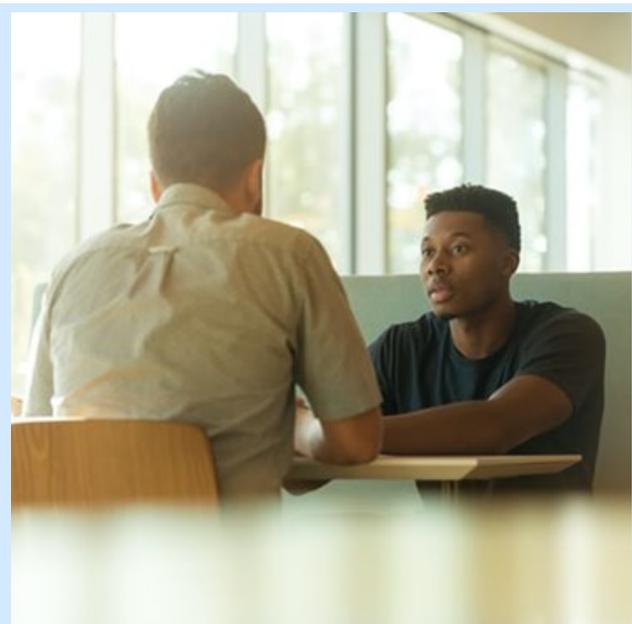


Dentro de la relación entre el formador y el aprendiz de WBL, la comunicación interpersonal implica más que proporcionar información o dar consejos. Requiere hacer preguntas, escuchar con atención, tratar de comprender las preocupaciones o necesidades del aprendiz, demostrar una actitud afectuosa, mantener la mente abierta y ayudar a resolver problemas. Dentro de un lugar de trabajo ajetreado con demandas competitivas de su tiempo y atención, a menudo puede ser un desafío para usted, como tutor de WBL, encontrar el espacio, la energía y el tiempo para dedicarlo a entrenar a su aprendiz, pero la comunicación efectiva dentro de esta relación puede aliviar estos problemas. La comunicación eficaz a través de habilidades interpersonales mejoradas ayuda a evitar confusiones, proporciona un propósito, crea un entorno positivo y crea responsabilidad en el lugar de trabajo.

## PRESTE ATENCIÓN Y TENGA EN CUENTA LA INFORMACIÓN NO VERBAL, COMO GESTOS, POSTURA, EXPRESIONES FACIALES, SILENCIO Y CONTACTO CON LOS OJOS.

Para mejorar sus habilidades interpersonales en un escenario de WBL, considere los siguientes enfoques:

- 1.) Practique la escucha activa: asegúrese de escuchar realmente lo que dice la persona. A menudo, en lugar de escuchar completamente, podemos distraernos pensando en nuestra respuesta, lo que diremos a continuación o por algo completamente diferente. Las formas de demostrar que ha estado escuchando activamente pueden incluir seguimiento verbal (decir "sí" o "ya veo") o señales no verbales (hacer contacto visual y asentir con la cabeza) durante la conversación.
- 2.) Verifique el significado: Reflexione verbalmente lo



**DAR RETROALIMENTACIÓN:  
DÍGALES LO QUE ESTÁN  
HACIENDO BIEN**

que acaba de escuchar (parfraseando) para verificar que comprende la pregunta. Un ejemplo de esto podría ser "¿parece que le preocupa la tarea que se le ha asignado?".

3.) Haga preguntas abiertas: use el tiempo que tiene con su aprendiz para hacerle preguntas que no puedan responderse con un simple sí o no. Las preguntas abiertas fomentan una respuesta completa y significativa que explore los propios conocimientos y opiniones del aprendiz; es decir, "¿puede resumir lo que discutimos hoy?" En lugar de "¿entendió lo que discutimos hoy?".

4.) Generar confianza a través de una autorrevelación limitada: comparta opiniones y experiencias personales o profesionales adecuadas para aumentar la confianza y la apertura; es decir, "Puedo relacionarme con su situación; experimenté algo similar cuando era aprendiz ...".

5.) Dar retroalimentación: para muchos jóvenes el WBL es probablemente su primera experiencia de trabajo real y, en ocasiones, es importante decirles lo que están haciendo bien. Si hay incidentes en los que el trabajo no es correcto, brinde una retroalimentación que sea concreta y constructiva. Dé instrucciones o sugerencias que identifiquen las áreas que necesitan mejorarse.

Finalmente, programar controles regulares con su aprendiz, que sean breves y con una agenda específica, puede traer muchas ventajas en el desarrollo de una relación de trabajo productiva.

**AUTORA:**

**JENNIFER NOLAN,  
MEATH PARTNERSHIP, IE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# REGLAS PARA DAR UNA OPINIÓN EFICIENTE



## ESPECÍFICA

La retroalimentación debe centrarse en las tareas, ser clara y precisa. Especifique comportamientos, reacciones... particulares.



## INMEDIATA

Envíe sus comentarios inmediatamente, o en el breve tiempo posible, después de la situación sobre la que está proporcionando comentarios. Si no se dice, los problemas solo volverán a ocurrir y pueden multiplicarse.



## EN PRIVADO

Nunca critiques públicamente. Incluso los elogios se entregan mejor en un entorno privado, en lugar de señalarlos en un ámbito público.



## TERMINAR CON UNA NOTA POSITIVA

La crítica constructiva siempre debe ser el objetivo al dar retroalimentación. Repasar los errores del pasado en su comentario final dejará al alumno con una impresión negativa.



## ENFOCADA EN EL COMPORTAMIENTO, NO EN LA PERSONALIDAD

La personalidad y el comportamiento no son lo mismo; por lo tanto, concéntrese en lo que hace su alumno en lugar de en lo que le gusta, prefiere o cómo es.

**"LA TECNOLOGÍA DE LA  
INFORMACIÓN  
PERMITE QUE LAS  
PERSONAS SEAN  
PRODUCTIVAS.  
PERMITE QUE LAS  
PERSONAS APRENDAN  
COSAS QUE ANTES NO  
CREÍAN QUE PODRÍAN  
APRENDER Y ASÍ,  
TODO SE REDUCE AL  
POTENCIAL."**

*Steve Ballmer,  
Ex director ejecutivo de Microsoft*



# ¿RECIBIÓ EL MENSAJE?

**Las herramientas digitales están transformando la forma en que nos comunicamos en el lugar de trabajo. Exploramos los pros y los contras de esta transformación y destacamos la mejor manera de utilizarlos.**

La tecnología ha tenido un gran impacto en la forma en que las personas se comunican en el lugar de trabajo. Ofrece un mayor alcance y herramientas para que los empleadores y los empleados se comuniquen, desde mensajería instantánea, aplicaciones colaborativas, herramientas de gestión de proyectos hasta una amplia gama de software de videoconferencia.

Los programas de aprendizaje basados en el trabajo en la actualidad, comprenden a Millennials (Generación Y) y Nexters (Generación Z) que crecieron con la tecnología, y prefieren comunicarse en línea y, por lo general, no les gusta hablar por teléfono. Estos jóvenes han crecido en un entorno online en el que siempre están "conectados", lo que ha dado lugar a una preferencia por un lugar de trabajo más flexible y un proceso de comunicación dinámico. Utilizan las redes sociales como medio de comunicación y recopilación de noticias, prefieren un entorno de trabajo colaborativo y buscan tutoría y reconocimiento.

Por lo tanto, el desafío para las empresas y sus tutores de WBL es a menudo cómo explotar la tecnología en el lugar de trabajo para respaldar el aprendizaje y el desarrollo, y qué herramientas digitales usar para mejorar la comunicación y medir la productividad. Al igual que con el uso de todas las



herramientas digitales en el lugar de trabajo, se recomienda desarrollar algunas reglas de participación en torno al uso de estas herramientas en términos de acceso, privacidad, confidencialidad y propiedad intelectual.

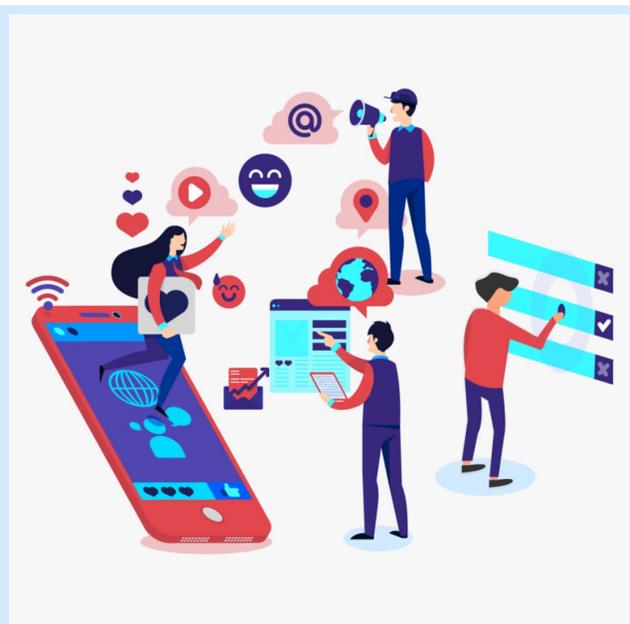
Hemos seleccionado cuatro tipos de herramientas digitales que podrían usarse dentro de la relación entre el mentor y el aprendiz de WBL y sugerimos una serie de funciones que podrían abordar para apoyar la colaboración y la comunicación:

1.) Mensajería instantánea (MI): permite que dos o más usuarios se comuniquen entre sí mediante un "chat" virtual en tiempo real. El chat puede ser de uno a uno o de varios a muchos, como en los grupos de chat. Además de chatear, la mayoría de los programas de mensajería instantánea modernos también permiten compartir archivos y conferencias de audio y video.

## DESARROLLAR ALGUNAS REGLAS DE COMPROMISO EN RELACIÓN CON EL USO DE ESTAS HERRAMIENTAS EN TÉRMINOS DE ACCESO, PRIVACIDAD, PROPIEDAD INTELECTUAL Y CONFIDENCIALIDAD.

2.) Plataformas para compartir videos: la plataforma para compartir videos más utilizada y reconocida a nivel mundial es YouTube y ofrece un potencial real para los tutores de WBL para ayudar a los aprendices a aprender nuevas habilidades. YouTube alberga una amplia biblioteca de demostraciones en video, tutoriales y simulaciones que se pueden usar para demostrar habilidades y técnicas a los jóvenes estudiantes, lo que ahorra tiempo al tutor de WBL.

3.) Herramientas de gestión de proyectos: estas herramientas son fundamentales para gestionar el flujo de trabajo dentro del entorno WBL. Le permiten planificar y asignar trabajos, coordinar y monitorear tareas y realizar un seguimiento de los objetivos



**APLICACIONES DE REDES SOCIALES QUE APOYAN EL APRENDIZAJE EN EL LUGAR DE TRABAJO**

establecidos. Ejemplos de herramientas de gestión de proyectos incluyen Asana, Scoro, Basecamp, Proofhub, etc.

4.) Software de videoconferencia: si es responsable de varios aprendices en una variedad de lugares de trabajo, el software de videoconferencia que está disponible en todos los dispositivos digitales (PC, computadoras portátiles, teléfonos inteligentes) es una herramienta valiosa para conectarse con sus estudiantes, realizar sesiones de tutoría, organizar reuniones, etc. Algunos ejemplos de software de videoconferencia son Skype, Zoom, GoToMeetings, WebEx, etc.

Finalmente, dentro de su programa de WBL también vale la pena considerar la introducción de elementos de un proceso de 'mentoría inversa' que involucre a los empleados jóvenes o aprendices, los nativos digitales, para que ayuden a los gerentes experimentados o tutores de WBL a familiarizarse con las herramientas digitales y usarlas para su trabajo. Los dos argumentos más fuertes a favor de la mentoría inversa como medida de desarrollo personal, es que es simple y económica, porque utiliza recursos que ya están dentro de la empresa. El mayor obstáculo es a menudo suprimir el pensamiento jerárquico convencional, ya que a algunas personas en puestos más altos les resulta difícil que un empleado joven les diga cómo usar, por ejemplo Facebook, WhatsApp o Zoom y hacer preguntas y escuchar; pero tal vez exista la opción de integrar este enfoque dentro del marco WBL de su empresa para abordar cualquier brecha digital existente en la fuerza laboral.

**AUTORA:**

**JENNIFER NOLAN,  
MEATH PARTNERSHIP, IE**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

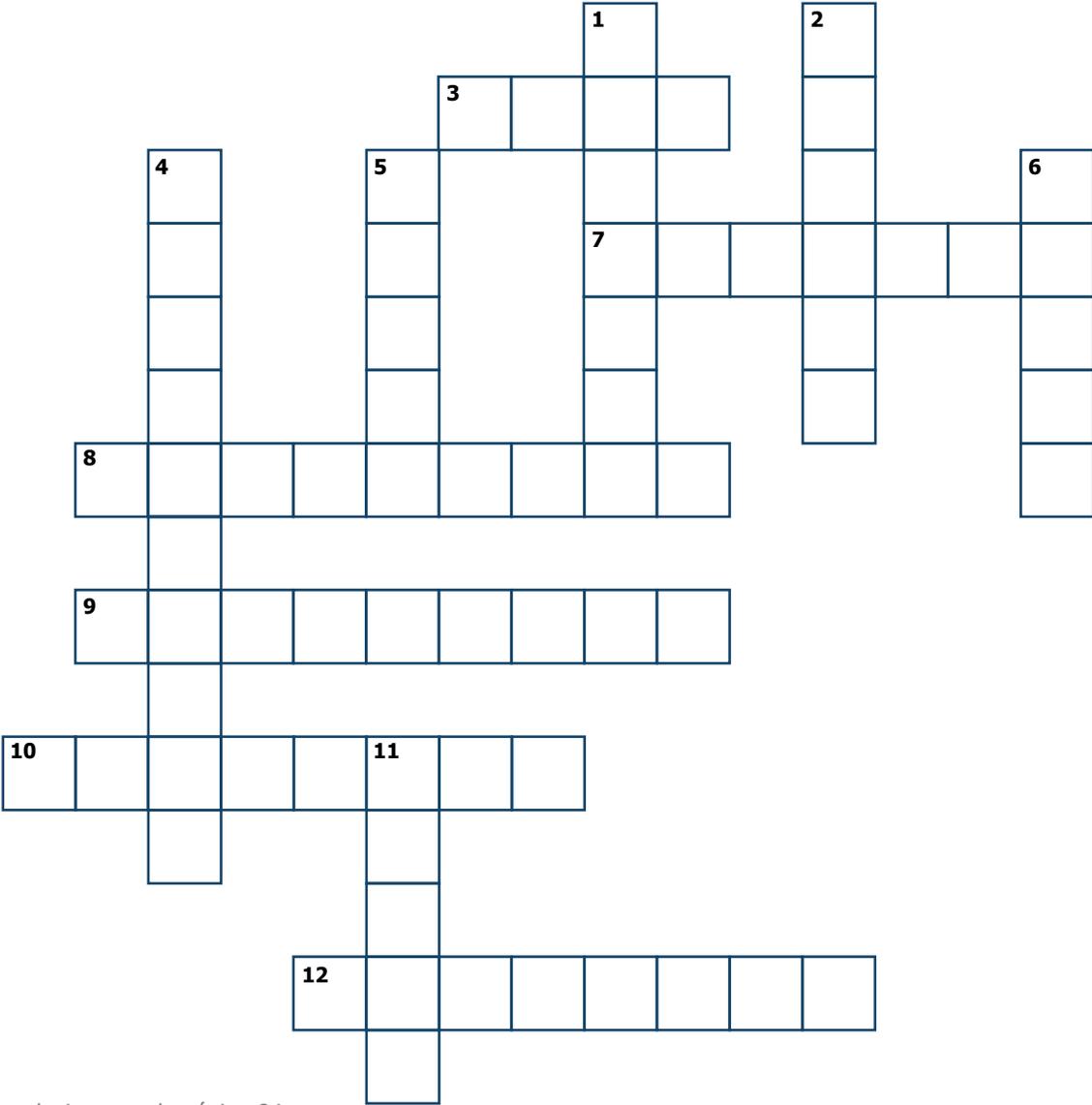
# HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN CRUCIGRAMA

**Pistas horizontales**

- 3. Nombre un software de videoconferencia moderno para seminarios web
- 7. Nombre la plataforma de redes sociales para compartir solo declaraciones breves
- 8. Nombre el servicio de mensajería instantánea de Facebook
- 9. Nombre la plataforma de redes sociales de personas influyentes en función de fotos e historias
- 10. Nombre un software de mensajería instantánea popular que utilice contactos de teléfonos móviles
- 12. Nombre la herramienta de redes sociales que elimina los mensajes automáticamente después de haberlos leído

**Pistas verticales**

- 1. Nombre una plataforma popular para compartir videos
- 2. ¿Cómo se llama la Generación Z?
- 4. ¿Cómo se llama a la Generación Y?
- 5. Nombre un software de videoconferencia bien establecido
- 6. Nombre el servicio de Google que permite almacenar y compartir datos
- 11. Nombre una herramienta de gestión de proyectos digitales



Encuentre soluciones en la página 84

*"TODA UNA  
NUEVA GENERACIÓN  
Y TODO UN  
NUEVO MILENIO,  
EN UNA  
NUEVA ERA.  
HE AQUÍ LA  
GENERACIÓN ALFA."*

*Mark McCrindle,  
Demógrafo e investigador social que acuñó  
el nombre de "Generación Alfa"*



# ¿ESTÁ PREPARADO PARA LA GENERACIÓN ALFA?

**Pronto entrará una nueva generación en nuestra fuerza laboral. Estos niños crecen en un mundo digitalizado que cambia rápidamente. Son el futuro, pero ¿estamos preparados para identificar los futuros talentos?**

 Alguna vez ha pensado en lo que puede hacer activamente para atraer a futuros aprendices y empleados dentro de 5 a 10 años? Actualmente, las empresas y los centros profesionales se ocupan de las generaciones Y y Z, las que nacieron entre los 80 y principios de los 90, y las que nacieron aproximadamente a mediados de los 90 hasta principios de los 2000. Ya vivimos en tiempos de cambios rápidos en los que parece difícil predecir lo que será dentro de cinco años. Los estudiosos y expertos ya están intentando predecir los posibles atributos de esta nueva generación, incluso ya le han dado un nombre: la generación Alfa.

Los representantes más antiguos de esta nueva generación tienen actualmente solo diez años: estos son los que nacieron con teléfonos inteligentes, Netflix e Internet móvil de alta velocidad. Para atraer a la generación alfa, tres cosas parecen ser clave:

Primero, necesitamos desarrollar una comprensión de las posibles características clave de esta generación Alfa. ¿Cuáles serán sus principales valores y expectativas hacia la vida y el trabajo? Se espera que la Generación Alfa esté mucho más inmersa en la tecnología que las generaciones anteriores.



Es posible que tengan una huella digital antes de nacer y crecerán rodeados de todo tipo de tecnologías digitales impulsadas por IA, como dispositivos inteligentes, Internet de las cosas, vehículos autónomos y aplicaciones de realidad virtual y aumentada. Esperarán que estas tecnologías proporcionen una experiencia de usuario excelente y sin problemas: aplicaciones y dispositivos que simplemente funcionan.

Esta nueva generación también aprenderá de manera diferente a como lo hicimos nosotros, de manera más visual e interactiva, accediendo a nuevas formas de aprendizaje e interacción, que a menudo se definen como habilidades del siglo XXI o las 4 Cs. Los dispositivos móviles, como los iPads, definitivamente jugarán un papel central en el aprendizaje y la cooperación.

**PONGA EN MARCHA AHORA  
UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL  
TALENTO A PRUEBA DE  
FUTURO PARA ESTAR A LA  
ALTURA DE LAS FUTURAS  
EXPECTATIVAS DE LA  
GENERACIÓN ALFA CUANDO  
LLEGUE EL MOMENTO.**

Los Alfa tendrán actitudes y visiones del mundo más inclusivas y sostenibles. Crecen en un clima cambiante, lleno de desastres naturales y extremos que enfrentan la constante amenaza de colapso ecológico y social. Al mismo tiempo, ven a los jóvenes de las generaciones Z manifestándose por cambios radicales y solicitando una acción clara e inmediata.



**LA GENERACIÓN ALFA  
PARECE PREPARARSE  
DESDE UNA EDAD TEMPRANA**

En segundo lugar, se debe ajustar la estrategia de marca del empleador teniendo en cuenta lo que se ha descrito arriba. Las propuestas de valor para el empleador cambiarán. Esta generación tiene diferentes expectativas hacia la vida y el trabajo. Su pensamiento inclusivo y ecológico exige empleadores que vivan la diversidad y la equidad y que cuenten con una sólida estrategia y reputación corporativa de sostenibilidad. Como usuarios intensivos de tecnología, también esperarán una integración perfecta de tecnologías (digitales) fáciles de usar en sus entornos de trabajo y aprendizaje.

Finalmente, parece necesario implementar un sistema de gestión del talento (SGT) a prueba de futuro que permita a toda la organización lanzar los cambios necesarios en cuanto a estrategia, cultura y procesos de RR.HH. para poder estar a la altura de las expectativas futuras de la generación Alfa cuando llegue el momento. En un futuro próximo, un SGT moderno permitirá que su organización atraiga e identifique mejor a los "Alfa adecuados" y, al mismo tiempo, les ofrecerá un entorno de trabajo y desarrollo que debería generar vínculos profesionales de alto rendimiento y duraderos.

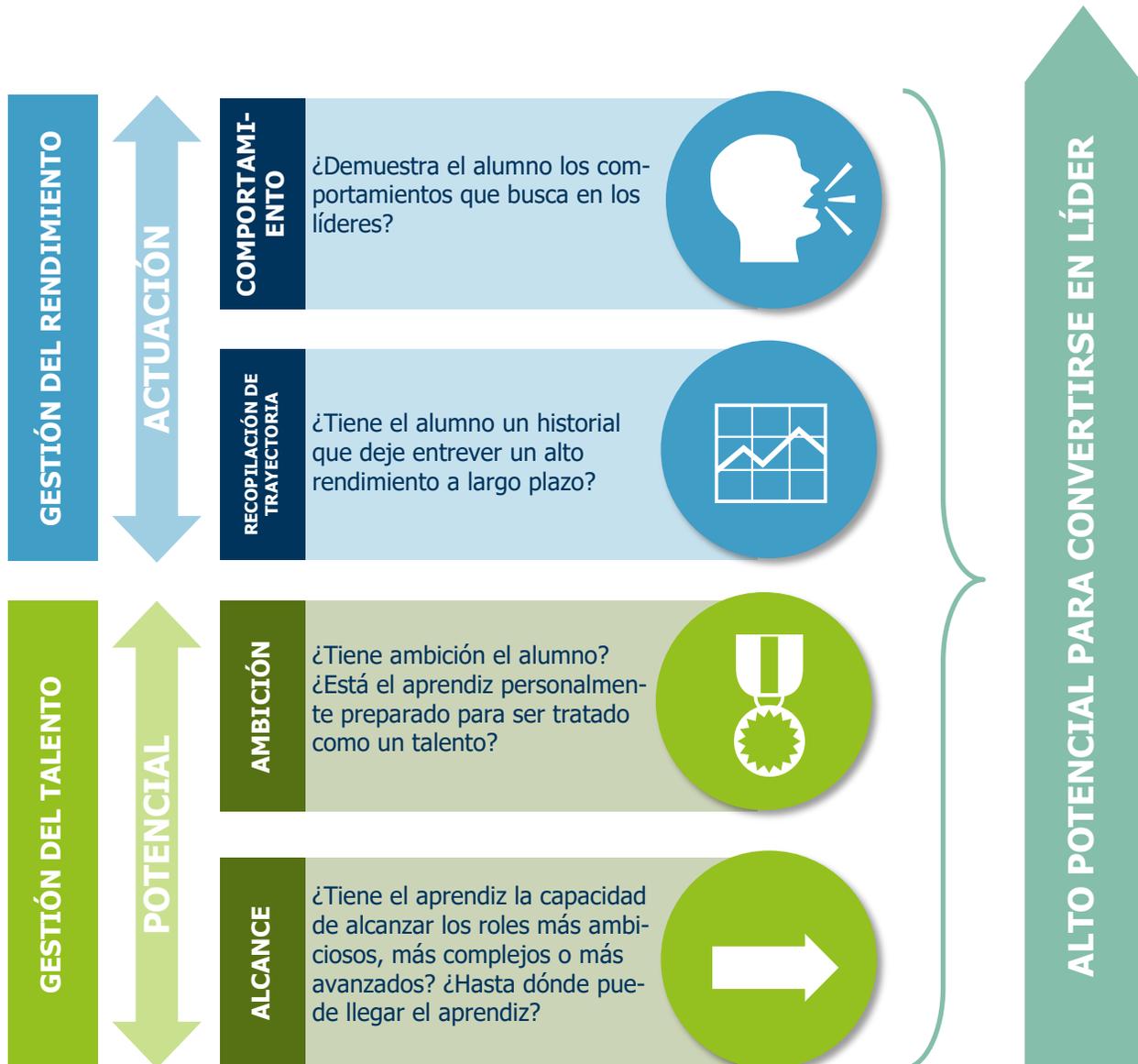
**AUTOR:**

**THOMAS TRÖBINGER,  
AUSTRIAN ECONOMIC CHAMBER (WKO), AT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# IDENTIFICAR FUTUROS LÍDERES Y SUS TALENTOS



**"ACEPTAR LA  
CIRCULACIÓN DE  
CEREBROS Y  
EMPEZAR A ENFOCARSE  
EN LA  
MOVILIDAD LABORAL  
ENTRE LOS PAÍSES  
DE LA UE."**

*Yvonne van Hest,  
directora del programa de Desarrollo del Mercado  
Laboral Brainport Development*



# ADQUIRIR EXPERIENCIA INTERNACIONAL A TRAVÉS DEL WBL

**Nada viene sin precio. Pero, ¿es posible aprender cómo empresas de un sector similar están organizando sus procesos clave en otros países, sin gastar demasiados recursos?**

La respuesta rápida es simple: ¡sí, por supuesto! Una forma sería informarse en línea o unirse a un seminario específico que presente estrategias comerciales internacionales a los alumnos. Sin embargo, si trabaja en una pequeña empresa a nivel local, es posible que no esté disponible para su actividad en particular. O quizás su equipo es muy pequeño y no es viable pasar días fuera del trabajo. Hay una solución, y siguiendo la tendencia de esta revista, se trata del aprendizaje basado en el trabajo, naturalmente.

El WBL es una excelente manera de capacitar a nuevos empleados en el trabajo y obtener nuevos talentos. El emocionante componente internacional se agrega tan pronto como comienza a pensar fuera de los convencionalismos, y a mirar más allá de las limitaciones tradicionales de hacer las cosas como se han hecho siempre. Un acelerador de este proceso es aprender de compañeros que tienen una comprensión diferente de la "tradicición", ya que sus procesos clave han evolucionado en un entorno diferente al suyo. Sus experiencias son tan válidas como las tuyas y no es necesario sobrescribir sus estándares. Sin embargo, ¡quizás algunos elementos podrían ser muy beneficiosos y llevar a su empresa al siguiente nivel! ¿Cómo puede aprovechar este potencial?

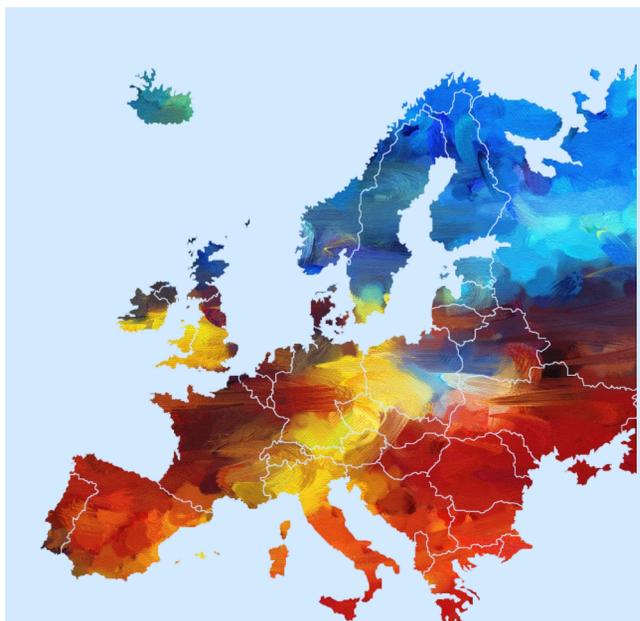


El enfoque de umbral más bajo, es ofrecer el WBL en su empresa tanto a los aprendices internacionales, así como a los nacionales. Hay redes y plataformas disponibles en internet de forma gratuita y puede unirse a ellas para encontrar personal adecuado en su campo profesional, por ejemplo en EURES, el Portal Europeo de Movilidad Laboral.

Alojar a un aprendiz extranjero en su empresa por un período corto le garantiza experimentar nuevos desafíos y aprender cómo se hace el trabajo en el país de origen de su aprendiz. Es recomendable verificar el estado de la formación profesional de su aprendiz para asegurarse de que sea competente, por ejemplo, verificando sus créditos ECVET y su nivel actual de EQF. Esto le brinda información transparente sobre cuánta autonomía puede esperar y qué tipo de tareas puede realizar su aprendiz.

## LOS BENEFICIOS DE LAS PRÁCTICAS EN EL EXTRANJERO SON MULTICAPA Y SE APLICAN TANTO A LAS PERSONAS COMO A LA EMPRESA MISMA.

Existe otra forma de mejorar su negocio mediante la explotación de técnicas del exterior. Puede optar por enviar a sus aprendices al extranjero durante un período de tiempo limitado para trabajar en su oficina en otro país de la UE. Trabajarán en red con la empresa de alojamiento y aprenderán cómo se manejan allí los procesos y procedimientos clave. Desde desarrollos profesionales hasta soporte al cliente, productos locales y más, sus aprendices tendrán mucho que contarle. En muchos casos, un efecto secundario beneficioso es que sus alumnos adquieren competencias lingüísticas en el idioma



**EUROPA TIENE MUCHO QUE OFRECER Y ES TAN DIVERSA COMO COLORIDA. ¡APROVECHE EL POTENCIAL!**

extranjero que se habla en el país anfitrión, y muestran un crecimiento personal y profesional evidente a su regreso.

El programa Erasmus + de la Comisión Europea cofinancia becas en el extranjero; lo llaman "movilidades". Este programa está disponible para estudiantes de FP en Europa, y la UE proporciona cantidades ya estipuladas para viajes y alojamiento. Puede postularse usted mismo para un proyecto de movilidad o puede hacer una búsqueda rápida en Internet por si hay alguna organización en su región que esté especializada en enviar y recibir becarios del extranjero a través del programa Erasmus +.

También existen documentos y pautas adjuntos que le pueden guiar a usted, a sus aprendices y a las posibles empresas anfitrionas a través del proceso.

Abrir su empresa a invitados internacionales o enviar a sus aprendices al extranjero, puede parecer un gran paso en un inicio. Sin embargo, los beneficios son varios y dependen en gran medida de las personas involucradas. Tal vez esta experiencia le ayude a brillar en contraste con sus rivales locales; tal vez sus aprendices y empleados regresen más motivados que nunca o tal vez, solo tal vez, se forme una colaboración de red sostenible con la empresa de alojamiento en el extranjero que permita el intercambio, el apoyo y el reconocimiento mutuos.

**AUTORA:**

**CARINA POSCH,  
VEREIN AUXILIUM, AT**



**MÁS INFORMACIÓN  
◀ AQUÍ Y EN  
WBLACCELERATOR.EU/  
MENTOR-TRAINING**

# Checklist: Proyecto Erasmus+ Movilidad

## ANTES DE LA MOVILIDAD

### Identificación de necesidades y oportunidades

- Informe a los alumnos sobre la oportunidad
- Comuníquese con la organización anfitriona para conocer las fechas potenciales y el número de participantes
- Fije fechas con la organización anfitriona

### Registro de participantes

- Formulario (s) de registro firmado por los participantes
- Formulario de protección de datos firmado por los participantes
- CV Europass y carta de presentación recibidos por los participantes
- Cree una lista de participantes con información relevante según sea necesario en la Herramienta de movilidad

### Arreglando el puesto de trabajo

- Envíe inscripción, CV y cartas de presentación de los participantes a la organización anfitriona
- Envíe los suplementos del certificado Europass si es necesario
- Reserve vuelos y alojamiento (o dejar que los participantes lo hagan, en cuyo caso transferirles su fondo individual y de viaje)

### Preparación del puesto de trabajo

- Registre a los participantes en la herramienta de movilidad
- Prepare acuerdos de aprendizaje para cada participante
- Recopile firmas sobre acuerdos de aprendizaje: participante, organización de envío, organización de acogida
- Prepare a los participantes para su estancia en el extranjero con listas de verificación y un aporte intercultural

## DURANTE LA MOVILIDAD

### Seguimiento de la práctica laboral

- Los participantes se encuentran ahora en la organización de acogida en el extranjero y son supervisados por el socio.
- Consulte con los participantes cómo les va y si necesitan más apoyo.
- Pídale al participante y / o la organización anfitriona que le envíen fotos e informes de experiencias que puede utilizar para informar y difundir

## TRAS LA MOVILIDAD

### Terminando la práctica

- Recuerde a los participantes que completen los informes en línea (envíelos automáticamente mediante Mobility Tool)
- Recoger las tarjetas de embarque y cualquier comprobante de transporte y alojamiento.
- Si corresponde, cree un informe de costos y documente los fondos recibidos

### Preparación de certificados de movilidad Europass

- Regístrese en su base de datos nacional Europass
- Registre su proyecto
- Registre participantes e inserte información de su movilidad
- Solicite a la organización anfitriona que firme el certificado
- Firme el certificado en nombre de la organización de envío
- Presente el certificado al participante y deje que él también lo firme
- Guarde una copia para la documentación



# PARTENARIADO



**GEORG MÜLLNER**

**PRESIDENTE DEL CONSEJO EN VEREIN AUXILIUM (AT)**

Doctorado en Ciencias de la Educación y Educación de Adultos, Postgrado en Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Master en Pedagogía. Experto en proyectos transnacionales europeos y gestión de la calidad e instrumentos de transparencia europeos. Consultor profesional y evaluador de calidad externo, anteriormente responsable de la gestión de la innovación en un importante centro de FP y ahora profesor titular.



**CARINA POSCH**

**RESPONSABLE DE PROYECTOS EN VEREIN AUXILIUM (AT)**

Máster en pedagogía social, licenciatura en ciencias de la educación, certificado en educadora de adultos y en business manager.

Gestora de proyectos europeos con experiencia en varios campos de actualidad, responsable de las ofertas internas de WBL y de la organización de pasantías de movilidad a través del Programa Erasmus + para aprendices en la región de Estiria, Austria.



**HEIKE BÄHRE**

**PROFESOR UNIVERSITARIO EN FACHHOCHSCHULE DES MITTELSTANDS (DE)**

Doctorado en Ciencias Económicas y Políticas (Dr. rer.pol., Universidad Técnica de Dresde). Experto en educación de adultos, certificado "Ausbilderin / Mentor" con la Cámara de Comercio de Alemania para varias profesiones en gestión de oficinas y servicios, consultor experimentado de la UE. Cátedra en "International Business Administration / International Management" en la Fachhochschule des Mittelstands (FHM).



**IAN O'DONOVAN**

**RESPONSABLE DE PROYECTOS EN FACHHOCHSCHULE DES MITTELSTANDS (DE)**

Gestora de proyectos europeos con experiencia que cubre temas que van desde la contratación internacional a la digitalización de la formación y la educación. Amplia experiencia en el sector privado, habiendo trabajado en industrias de TI y Aeroespacial antes de su puesto en la Fachhochschule des Mittelstands (FHM).



**MARTA PALACIO**

**RESPONSABLE DE PROYECTOS EN FONDO FORMACION EUSKADI (ES)**

Licenciada en Sociología y Ciencias Políticas, Máster en Desarrollo de Recursos Humanos. Experta en el desarrollo de proyectos europeos de formación y empleo, en áreas como: gestión y reconocimiento de competencias, currículo de formación profesional orientada al empleo, metodologías de formación innovadoras, material de desarrollo profesional y personal.

# Y AUTORES



**JENNIFER NOLAN**

**RESPONSABLE DE PROGRAMAS, MEATH PARTNERSHIP (IE)**

Máster en Relaciones Internacionales (Dublin City University) con titulaciones de postgrado en Gestión de Proyectos y Gestión de la Innovación. 15 años de experiencia en diseño de programas de desarrollo rural, educación, inclusión social, desarrollo empresarial y programas de ciudadanía activa.



**PETRA STERNAD**

**RESPONSABLE DE PROYECTOS DE LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ESLOVENIA (SI)**

Máster en pedagogía, certificado en educadora de jóvenes y adultos. Gestora de proyectos europeos en diversos campos de actualidad, responsable de la introducción, promoción e implementación de las prácticas de aprendizaje en Eslovenia, consultora para la verificación de lugares de aprendizaje en empresas, auditora y consultora de empresas para la obtención del certificado de Responsabilidad Social. for obtaining the certificate Socially responsible employer.



**RAMON MANGION**

**DIRECTOR ADJUNTO, APRENDIZAJE Y WBL EN MCAST (MT)**

Licenciatura en Estudios Turísticos, Máster en Educación, Capacitación y Desarrollo de Adultos, Máster Ejecutivo en Administración de Empresas. Experto en ECVET y embajador de EPAL en Malta. Experiencia en proyectos Erasmus + y Fondo Social Europeo. Experto en desarrollo curricular, aprendizaje de adultos, aprendizaje basado en el trabajo, acreditación y garantía de la calidad en educación superior y continua.



**ROBERTA GATT**

**RESPONSABLE, ADMISIONES Y REGISTROS EN MCAST (MT)**

Bachillerato en Artes en los idiomas Francés e Italiano, Certificado de Postgrado en Educación, Certificado CertTesol y Máster en Estudios de Traducción. Con experiencia en la docencia en varios niveles de educación en entornos locales y multilingües, experta en garantía de la calidad en educación superior y continua y desarrollo de planes de estudios en un entorno VET.



**THOMAS TRÖBINGER**

**GESTOR DE PROYECTOS Y RESPONSABLE DE I + D EN WIRTSCHAFTSKAMMER STEIERMARK**

Máster en Sociología (Universidad de Graz). 10 años de experiencia en proyectos de la UE en el campo de la educación (inclusiva) y EdTech como coordinador y desarrollador de proyectos. Formador y organizador de cursos de desarrollo profesional internacional en torno a los temas de herramientas digitales, iPads y nuevas formas de aprendizaje.

**VEREIN AUXILIUM**

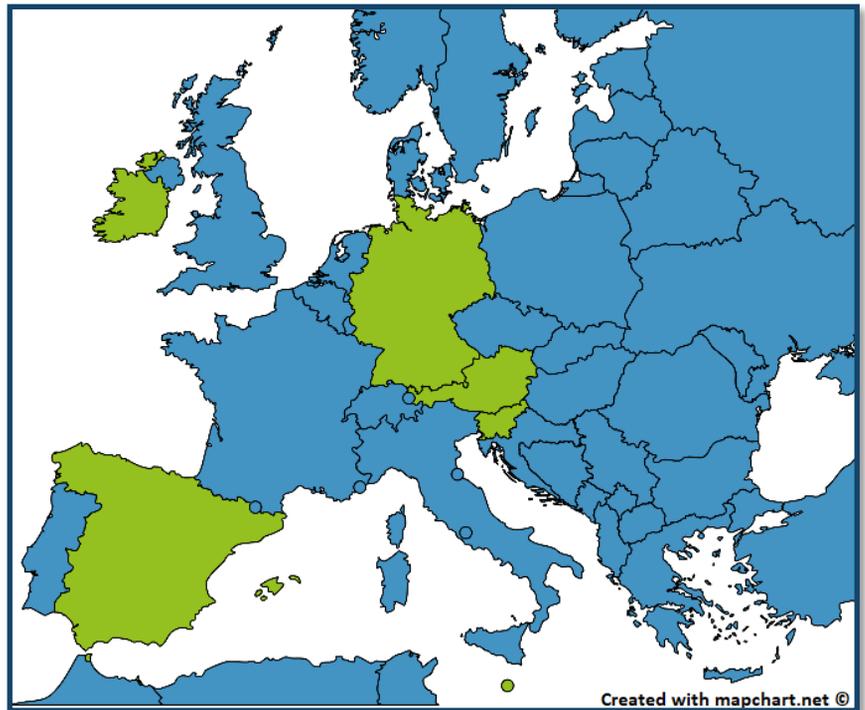
*COORDINADOR*

Geidorfplatz 2

8010 Graz

**AUSTRIA**

[www.auxilium.co.at](http://www.auxilium.co.at)



**FACHHOCHSCHULE  
DES MITTELSTANDS**

Ernst-Reuter-Platz 3-5

10587 Berlin

**GERMANY**

[www.fh-mittelstand.de](http://www.fh-mittelstand.de)



**FONDO FORMACION**

**EUSKADI**

Carretera San Vincente

KM 10, 48510

**SPAIN**

[www.ffeuskadi.net](http://www.ffeuskadi.net)



**MEATH PARTNERSHIP**

Cavan Road Unit 7,

Kells Business Park, Kells

**IRELAND**

[www.meathpartnership.ie](http://www.meathpartnership.ie)



**CHAMBER OF  
COMMERCE AND  
INDUSTRY SLOVENIA**

Dimiceva 13

1504 Ljubljana

**SLOVENIA**

<https://eng.gzs.si>



Chamber of Commerce  
and Industry of Slovenia

**MALTA COLLEGE OF  
ARTS, SCIENE &  
TECHONOLY**

Corradino Hill Main Campus

PLA 9032 Paola

**MALTA**

[www.mcast.edu.mt](http://www.mcast.edu.mt)



**AUSTRIAN  
ECONOMIC CHAMBER**

Körblergasse 111-113

8021 Graz

**AUSTRIA**

[www.wko.at](http://www.wko.at)



Soluciones para el crucigrama de herramientas de comunicación en la página 73:

1. YouTube
2. Nexter
3. Zoom
4. Millennial
5. Skype
6. Drive
7. Twitter
8. Messenger
9. Instagram
10. WhatsApp
11. Asana
12. Snapchat



**¿OFRECE  
APRENDIZAJE BASADO  
EN EL TRABAJO  
EN SU EMPRESA O  
ESTÁ PENSANDO EN ELLO?**

Este manual proporciona una introducción completa al mundo del WBL. Presenta interesantes artículos sobre estrategias relevantes de aprendizaje basadas en el trabajo en Europa y más allá, e incluye estudios de casos, materiales prácticos y conceptos de vanguardia aplicados en las mejores prácticas.

Si desea aprender aún más, eche un vistazo a nuestros materiales y artículos completamente gratuitos, disponibles al alcance de su mano en el sitio web de WBL Accelerator.



[www.wblaccelerator.eu](http://www.wblaccelerator.eu)



[facebook.com/wblaccelerator](https://facebook.com/wblaccelerator)



[info@wblaccelerator.eu](mailto:info@wblaccelerator.eu)

Número de ISBN: 978-3-200-07533-7



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

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.