



IC 9479  
INFORMACIÓN CIRCULAR/2005

# Habilidades de los entrenadores para adiestrar en el trabajo (AET)

Department of Health and Human Services  
*Departamento de Servicios Humanos y de Salud*

Centers for Disease Control and Prevention  
*Centros para el Control y Prevención de Enfermedades*

National Institute for Occupational Safety and Health

*Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional* ***NIOSH***

## **HABILIDADES DE LOS ENTRENADORES PARA ADIESTRAR EN EL TRABAJO**

Launa Mallett, Ph.D., Sociologist; Kathleen Kowalski-Trakofler, Ph.D., Psychologist; Charles Vaught, Ph.D., CMSP, Sociologist; William Wiehagen, CMSP, Industrial Engineer; Robert Peters, Psychologist, Pittsburgh Research Laboratory, National Institute for Occupational Safety and Health, Pittsburgh, PA

y

Peter Keating, Senior Training Coordinator, Pennsylvania Services Corporation, Waynesburg, PA

### **Secciones:**

- Guía para desarrollar un programa para entrenadores de cursos de adiestramiento en el trabajo.
- Guía para conducir un taller de práctico de formación de entrenadores para el adiestramiento en el trabajo.
- Apuntes para el expositor
- Diapositivas del taller

# Lectura previa al taller y cuaderno de trabajo del participante

## **GUIA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA PARA ENTRENADORES DE CURSOS DE ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO**

La tarea de “entrenar en el trabajo” o “adiestrar en el trabajo” es una forma común de entrenar o volver a entrenar trabajadores, y a simple vista parece una tarea fácil. Sin embargo, hacerlo en forma eficaz requiere mayor preparación y análisis que simplemente acompañar a un trabajador y observar lo que hace durante todo el día.

A través de los años, se han desarrollado algunas técnicas y prácticas capaces de transferir las habilidades y los conocimientos de un trabajador experimentado a uno novato asegurando una asimilación real de la información. El adiestramiento en el trabajo deja de ser entonces una actividad incierta de “repetir lo que se ve” para convertirse en una actividad organizada de cómo transferir conocimientos y habilidades en el trabajo.

El objetivo de este documento es describir la forma en que podemos desarrollar o dirigir un programa de capacitación práctica en el trabajo de tal forma que la información se transfiera del maestro experimentado al novato con eficiencia y eficacia. Se entiende por eficiencia a la óptima utilización de todos los recursos involucrados en el proceso, y se entiende por eficacia el logro de los objetivos del proceso es decir que el novato deje de serlo llegando a internalizar plenamente los conocimientos requeridos para realizar bien el trabajo.

La primera parte del documento detalla los temas que deben tenerse en cuenta cuando se desarrolla un programa de capacitación en el trabajo. Se sugiere una estructura basada en los conceptos de tutoría. Luego se diseña un taller orientado a convertir los trabajadores experimentados en futuros entrenadores. El material a prepararse consta de dos documentos: la guía del instructor y el cuaderno de trabajo del futuro entrenador. Estos documentos pueden ser utilizados para guiar a los instructores y ayudar a los futuros entrenadores a lo largo del proceso de capacitación. Adicionalmente, se pueden elaborar manuales específicos y de tal forma contar con documentos relacionados con determinadas especialidades.

### **DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA FORMAL DE ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO**

Es probable que alguna forma de adiestramiento en el trabajo (AET) se esté desarrollando en su centro de trabajo. La formalidad de esta capacitación puede variar desde un programa bien estructurado hasta un programa informal que consiste en seguir y observar a un trabajador. Si el programa es informal puede ser que no se esté cumpliendo con los requisitos de un entrenamiento adecuado. Y lo que es peor, puede perpetuar malos hábitos de trabajo, establecer diferentes niveles de capacitación, ya que unos pueden asimilar mayor información que otros y por último, será muy difícil establecer futuros patrones de evaluación. Wiehagen y Asociados dicen que, “El éxito de un programa no planificado de AET es casi como jugar a la lotería y con suerte el maestro instructor será competente en la tarea que enseña, le gustará enseñar, podrá organizar su tarea en pasos lógicos o sabrá algo de sistemas pedagógicos y de evaluación” (2002, p.27).

Solamente planificando un programa AET es que se puede lograr consistencia y continuidad. Al menos, todos los alumnos que han completado dicho programa de capacitación pueden llegar a tener un nivel homogéneo de desempeño, ya que sabrán lo que tienen que hacer para tener éxito.

**Objetivo del programa de capacitación en el trabajo:  
Contando con una asignación limitada de recursos, preparar empleados inexpertos en la realización de ciertas tareas para que alcancen un determinado nivel de desempeño compatible con los estándares de la empresa.**

Para establecer un programa estructurado, se deben fijar ciertos parámetros tales como el contenido de la capacitación, su duración y quien será el responsable de conducir el entrenamiento. Adicionalmente, los siguientes temas deben considerarse, siendo cada uno de ellos tratado en mayor detalle a lo largo de esta guía.

- ❑ Selección y preparación de los entrenadores de los cursos AET.
- ❑ Cómo trabajar con los supervisores para garantizar el éxito del programa
- ❑ Selección y desarrollo de materiales de instrucción
- ❑ Pre-requisitos que deben cumplir los alumnos
- ❑ Evaluación del desempeño.
- ❑ Otorgamiento de la certificación de la empresa para los entrenadores y para los alumnos que completen el curso.
- ❑ Evaluación del programa

Esta guía ha sido elaborada para proveer consejos y recomendaciones para organizar un Programa de Adiestramiento en el Trabajo (AET). Está basada en investigaciones realizadas en el campo de la educación y del entrenamiento. En las referencias que adjuntamos se puede encontrar mayor información especializada de investigaciones hechas en este campo.

### **Programa para instructores de cursos de adiestramiento en el trabajo (AET)**

Existe mucha información sobre en el establecimiento de programas de adiestramiento en el trabajo (AET). Esta guía presenta algunas de las mejores ideas expuestas en muchos trabajos relacionados y las ensambla en una sola estrategia. Se basa en la filosofía de preparar al trabajador experimentado en un verdadero entrenador de conocimientos prácticos.

El programa AET basado en la preparación del Instructor se basa en unas pocas ideas que son simples:

- ❖ Un buen programa de AET se crea en un entorno dominado por el concepto de “Equipo”.
- ❖ Se requiere un líder de la organización que dirija el programa.
- ❖ Se asignan supervisores que determinen las necesidades de capacitación de cada alumno. (Nota: No necesariamente estos supervisores son los que conducirán los programas de capacitación)
- ❖ A lo largo del curso, los entrenadores del programa AET utilizan técnicas especiales de adiestramiento. Cada entrenador AET tiene capacitación especial en los aspectos pedagógicos y de tutoría.
- ❖ Los cursos AET se conducen siguiendo métodos estándar para cada trabajo o tarea.
- ❖ La dirección de la empresa debe crear una actitud positiva en su organización sobre todas las actividades de adiestramiento.

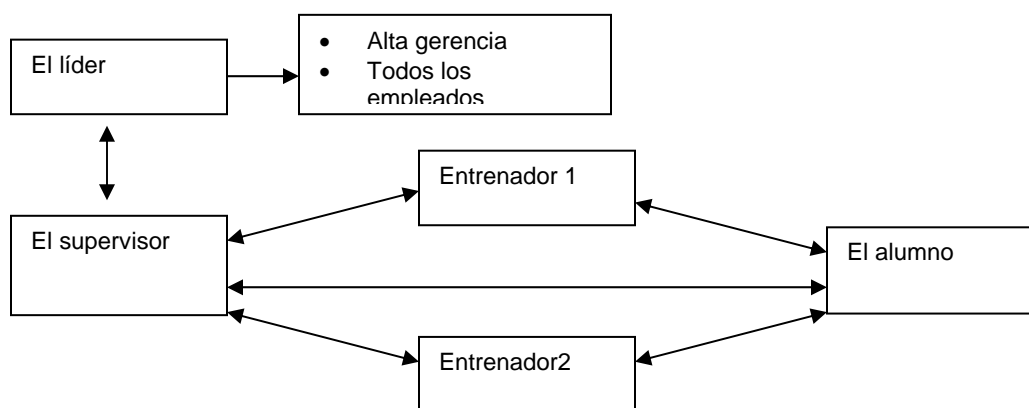
Los miembros claves de un equipo para el AET son:

- **El líder.** Es la persona que promueve activamente el programa dentro de la empresa. El líder es un creyente convencido de los beneficios de los programas AET y en esencia es el que “vende” el programa a la alta gerencia de la empresa y vela entusiastamente por su inclusión en todos los niveles de la organización. Asimismo, dirige y evalúa el desarrollo general del programa.
- **El supervisor.** Es el gerente de la realización del programa y *es la persona responsable de seguir el progreso del estudiante*. El supervisor:
  - ❑ Selecciona a los entrenadores y se encarga de apoyarlos a lo largo del programa.
  - ❑ Define el plan de entrenamiento a seguir por los alumnos escogidos identificando los conocimientos y las destrezas que deben adquirir, al mismo tiempo que se encarga de proveer el material estandarizado de capacitación a los entrenadores.
  - ❑ Se encarga de asignar los estudiantes a cada entrenador teniendo en cuenta las cualidades personales de ambos.
    - ❑ Evalúa el grado de capacitación adquirido por el alumno y da por concluido el programa cuando considera que este ha alcanzado su objetivo.

- Evalúa la capacidad del entrenador para transmitir conocimientos y destrezas al trabajador estudiante.
- Se encarga de llevar a cabo el seguimiento requerido por cada estudiante.
- **El entrenador.** Es el trabajador experimentado encargado de llevar adelante la capacitación. Es responsable de organizar y planificar el proceso en forma didáctica, construyendo una buena relación con el estudiante, a la vez que le transfiere conocimientos y destrezas.
- **El alumno.** Es el trabajador novato cuya responsabilidad es la de ser un alumno interactivo aprendiendo todo el material que se le enseña y desarrollando una buena relación con su entrenador.

En el programa AET, el equipo de trabajo básico está constituido por el alumno, el entrenador que conduce la capacitación y el supervisor encargado de vigilar el progreso del estudiante.

El diagrama que a continuación mostramos muestra la interacción básica que debe llevarse a cabo en un programa AET formal.



La relación entre el entrenador y el alumno debe establecerse claramente en forma verbal o escrita. En ella ambos manifiesten explícitamente haber comprendido sus respectivos roles y responsabilidades, comprometiéndose a cumplir los objetivos, las actividades y los cronogramas del proceso.

### **Cómo trabajar con los supervisores para garantizar el éxito del programa**

Los supervisores juegan un papel muy importante en el programa AET. Ellos se encargan de seleccionar y hacer seguimiento a los entrenadores, encargándose además de elaborar un plan para cada alumno en particular teniendo en cuenta los conocimientos y destrezas necesarias. Los supervisores también seleccionan los entrenadores adecuados para cada alumno para poder lograr las metas establecidas en el plan. Finalmente, serán ellos los que deben conducir

la evaluación oficial del estudiante para determinar cuándo los alumnos han alcanzado un desempeño aceptable.

Teniendo en cuenta que, por definición, el AET se realiza en el centro de trabajo, aun los supervisores que no están involucrados directamente en el programa necesitan conocer la importancia que tienen los programas de capacitación AET, para que así puedan brindar un apoyo continuo tanto a los entrenadores como a los alumnos. Todos los supervisores deben conocer que las normas legales y los reglamentos internos de la empresa exigen seguir un período de capacitación en el trabajo AET, antes de asignarse la realización de cualquier tarea. Es necesario explicar a todos los supervisores toda la documentación y los formatos que deben ser completados por ellos u otros supervisores para poder hacer una buena revisión del nivel de capacitación práctica que ha seguido cualquier trabajador que se encuentra bajo sus órdenes.

Mientras dure el ciclo de capacitación en el que se hallan involucrados, se entiende que los entrenadores no podrán cumplir sus labores habituales con la misma eficacia. En ese período su prioridad es enseñar, no producir. Ellos deben entender que esa pérdida personal de eficacia, en el corto plazo, se compensa con un significativo beneficio a la empresa, en el largo plazo, al brindar una capacitación efectiva y hacer que los nuevos empleados sean productivos en el menor tiempo posible.

Una situación difícil puede generarse si es que el nuevo empleado no informa al supervisor del entrenador. En este caso, es muy importante que el supervisor perciba claramente que una disminución del ritmo de producción debida a determinadas actividades relacionadas con los programas de capacitación de la empresa no tendrá consecuencias negativas. Por esta razón, los supervisores deberán ser explícitamente estimulados cada vez que manifiesten su apoyo a las actividades de capacitación, ya que estas tendrán una repercusión positiva en la conquista de los objetivos de la organización.

Los supervisores deberán hacer seguimiento a los programas de AET que se lleven a cabo en su área de trabajo. Deben expresar su apoyo a los entrenadores y a los alumnos, a la vez explicar la importancia del programa al resto de los trabajadores. Cuando se introduce un programa AET por primera vez, los trabajadores que fueron capacitados en programas menos formales, pueden pensar que el cambio no es necesario, inclusive puede haber otros trabajadores que pueden resentirse porque ven a la capacitación como una actividad que afecta considerablemente su rendimiento. Si el Supervisor se da cuenta que esto puede llegar a suceder en su sección, debe tomar acciones preventivas antes de que los problemas se agraven y puedan ser más difíciles de manejar. Independientemente del tipo de entrenamiento que se ofrezca, es un hecho evidente que los supervisores siempre tendrán que lidiar con nuevos trabajadores y con transferencias de otros a nuevas tareas, por lo que la administración adecuada de los programas AET facilitará considerablemente el cumplimiento de estas responsabilidades.

## **La misión de seleccionar a quiénes podrán desempeñarse como entrenadores y la forma de capacitarlos para que puedan cumplir con su tarea**

El programa gira alrededor de los entrenadores, quienes deben poder desempeñar su labor, conociéndola en sus mínimos detalles y al mismo tiempo deben ser capaces de transmitir al alumno novato sus conocimientos y sus habilidades adquiridas a lo largo de su experiencia. Seleccionar a las personas indicadas para que sean entrenadores y darles todo el apoyo que necesitan para cumplir con su cometido, es la clave para alcanzar el éxito en todo programa AET.

“El entrenador es alguien que ayuda a una persona a aprender algo, que si esta persona lo hubiera intentado sola, no hubiera aprendido nunca, o lo hubiera aprendido mal o en mucho más tiempo”. (Chip R. Bell)

Aunque nadie parece cuestionar la importancia de los conocimientos prácticos que debe poseer un entrenador de AET, es posible que un alto nivel de pericia en la realización de una tarea pueda llegar a inhibir el proceso de transferencia de dichos conocimiento al alumno novato. (Jonson&Leach, 2001, p.426)

Los entrenadores del programa AET son generalmente escogidos en base a su experiencia en el trabajo. Sin embargo, a veces las personas con más experiencia no resultan ser los mejores capacitadores, simplemente porque ellos ya no necesitan pensar cada uno de los pasos para realizar una determinada tarea. Ellos solamente visualizan su tarea a través de moldes o grandes pasos conocidos a través de las horas de práctica. De esta manera, al tratar de explicar a un novato la forma de realización de una tarea, tienden a pasar por alto

información que es importante para que el estudiante entienda los pasos que debe dar. Por esta razón, a pesar de que el AET debe ser una persona con experiencia en la tarea que se desea enseñar, no siempre la persona con más experiencia es la persona más indicada para la labor.

Generalmente escogemos como entrenador a una persona que está realizando una determinada tarea, y esperamos que dicha persona sea la responsable de enseñar todos los aspectos de dicha labor. Sin embargo, es conveniente analizar la posibilidad de asignar la tarea de enseñanza a varias personas en vez de una sola. Por ejemplo, un mecánico que sabe como funciona una determinada maquinaria puede ser el encargado de enseñar a futuros operadores de dicha maquinaria. Él estará en la mejor situación de enseñar al estudiante todo lo que debe hacerse para que una determinada maquinaria se encuentre siempre en las mejores condiciones de operación. Sin embargo, podemos aliviar su función si asignamos a



otros entrenadores la tarea de enseñar otras etapas parciales de la tarea y así le damos la oportunidad al estudiante de escuchar otras perspectivas sobre el mismo asunto.

La experiencia no es la única consideración cuando se trata de seleccionar entrenadores. Las características de la personalidad también son de especial importancia. James Leach (1996) menciona que los entrenadores exitosos tienen “entusiasmo, chispa humorística, flexibilidad y tolerancia”. En las conversaciones que se tuvieron entre los representantes de NIOSH (Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional) y los mineros de carbón, se mencionó a la paciencia como una de las principales características de todo buen entrenador. Los mineros también consideran que un buen entrenador se preocupa e interesa por sus alumnos. Son estas consideraciones *cualitativas* las que al final de cuentas harán excelentes entrenadores.

Algunas de las características que hacen a un buen entrenador son:

<b>Receptividad</b>	Muestra interés por el estudiante, es un buen oyente, comunicador, receptivo a los diferentes puntos de vista individuales, se mantiene siempre relajado, es receptivo a las preguntas.
<b>Entusiasmo</b>	Energético, optimista, siempre listo y dispuesto a dedicarle tiempo a su labor.
<b>Buen humor</b>	Capaz de incorporar humor en los problemas personales como en los problemas de entrenamiento que se presentan durante la capacitación.
<b>Sinceridad/Honestidad</b>	Toma todas las preguntas con seriedad y cuando no sabe algo lo expresa con claridad y no pretende saberlo.
<b>Flexibilidad</b>	Es capaz de eliminar, ajustar o alterar el material de enseñanza, de acuerdo a las necesidades del estudiante o a las demandas del tiempo.
<b>Tolerancia</b>	Es capaz de adaptarse a las diferentes personalidades y estilos de aprendizaje de los estudiantes; acepta las críticas constructivas y no toma nunca las cosas de manera personal.

Además de tener experiencia y tener las características personales requeridas, los entrenadores necesitan saber cómo enseñar. A menudo no se presta mucha atención a este requisito en los programas AET. A pesar que algunos entrenadores logran altos niveles de eficacia solamente por el método de “prueba y error”, ellos podrían llegar a tener el mismo nivel de eficacia en menos

tiempo si es que se les comunica los secretos de cómo enseñar. *Una forma de hacer esto es brindarles un taller de un día de duración en que se les instruya sobre las características de aprendizaje de los adultos y en que se les hace practicar algunas técnicas de enseñanza y*

Aunque los entrenadores del programa AET son en su gran mayoría personas muy expertas en su área de trabajo, puede darse el caso que no posean suficiente conocimiento de las estrategias y procedimientos que demanda su labor de entrenadores eficaces. (Jonson and Leach, 2001, p.427; y también Williams, 2001).

*tutoría. (Esta guía muestra, más adelante, algunos materiales de trabajo para ser usados en esta clase de talleres).*

Los empleados que son seleccionados para asumir el rol de entrenadores del programa AET deben tener claro lo que se espera de ellos y lo que podrían lograr como recompensa al aceptar esta labor. La enseñanza da muchas satisfacciones, pero también puede ocasionar mucho estrés. Como el entrenador del programa AET es esencialmente un trabajador muy productivo, podría darse el caso de un entrenador que piense que debe ser igualmente eficaz en su doble rol de trabajador y entrenador. Sin embargo, debe tenerse en consideración que es prácticamente imposible hacer bien las dos cosas. La eficacia productiva del entrenador del programa AET será afectada drásticamente, y se les debe aclarar que el trabajo de entrenador es también de importancia crucial para la organización y que vale la pena dedicarle el tiempo para hacer un buen trabajo. Si se diera el caso de un entrenador capaz de hacer bien ambas cosas, es muy importante brindarle el reconocimiento por el doble esfuerzo. En un efectivo programa AET, los entrenadores deben tener la convicción de que su labor es muy apreciada y respetada por todos los niveles de la organización.

Una forma de reconocer y premiar a los entrenadores es instituir un programa de certificación para los entrenadores AET. Este certificado identificará los trabajadores que han sido seleccionados para conducir programas de entrenamiento. La preparación consistirá de dos partes. La primera referida al contenido del curso que se va a enseñar y la segunda referida a las técnicas de exposición, de enseñanza y evaluación de lo aprendido. Si la organización certifica a empleados como entrenadores, la capacitación en el trabajo será más eficaz y dejará de ser el sistema tradicional en que el empleado seguía y observaba a otro para poder aprender. Luego de la capacitación, el nuevo entrenador debe contar con los recursos y el apoyo necesario para que pueda tener éxito en su nueva ocupación. Adicionalmente se le debe tener en cuenta cada vez que existan posibilidades de cursos de ampliación técnica o de “repaso”. Otra ventaja de la certificación es que los supervisores sabrán que disponen de un entrenador capacitado para entrenar a empleados inexperimentados para una nueva tarea.

## **El rol del alumno en los programas AET**

### **Responsabilidad del alumno en la relación**

Los alumnos deben tener una participación activa en el programa AET. También tienen que entender la importancia de entrenar y los beneficios de esta tarea. Para que la relación entre el entrenador y el alumno tenga éxito, el alumno debe tener una actitud receptiva permanente comunicándose abiertamente y con sinceridad con su entrenador. Tendrán más éxito los alumnos que se comprometen a establecer una buena relación y consideran el entrenamiento como una oportunidad para el perfeccionamiento de sus habilidades. Antes de que comience el programa, los entrenadores deben comunicar a los estudiantes lo que se espera de ellos.

### **Pre-requisitos que deben cumplir los alumnos**

Antes de aprender cualquier trabajo es necesario definir los conocimientos y habilidades básicas que deben tener los postulantes a realizar dicha labor. Estos pre-requisitos deben ser

definidos y documentados como parte del programa AET. La formalización de estos requisitos permitirá que todos tengan un conocimiento cabal de los conocimientos mínimos que se esperan de todos los aspirantes a un determinado trabajo. Los entrenadores tendrán un punto de partida y los alumnos se sentirán más tranquilos si saben que han cumplido con ciertos estándares. Si los alumnos no cumplen con los requisitos previos, se tendrá en claro cuáles son los conocimientos adicionales o las habilidades que necesita desarrollar antes de que comience el AET.

### **Evaluación del desempeño de los alumnos**

Como en todo programa de capacitación es importante establecer un sistema de evaluación del desempeño para determinar si los estudiantes han aprendido los conocimientos y las habilidades para realizar una tarea nueva. Ese sistema debe ser capaz de medir el grado de aprendizaje en forma precisa, y a la vez debe ser simple de realizar. Una forma es empleando listas de verificación que incluyan la revisión de las tareas y sub-tareas importantes. Las listas de verificación pueden hacerse a medida que se avanza con el contenido del curso y pueden utilizarse también como puntos de referencia durante la capacitación. Durante el entrenamiento, también se pueden utilizar como guía para enseñar los puntos clave y pueden servir como una herramienta de evaluación.

A la hora de preparar el sistema de evaluación, los entrenadores y los alumnos no deben pensar que el único nivel de desempeño aceptable es el “excelente”. Si así fuera los entrenadores tendrían la tendencia de evaluar cuando tengan la seguridad de poder alcanzar la meta final. Un sistema de evaluación se torna valioso cuando tiene la capacidad de evaluar desempeños intermedios de tal forma de identificar las tareas o sub-tareas que deben mejorarse para alcanzar el objetivo final.

Los supervisores deben evaluar el desempeño de los alumnos y deben tener la responsabilidad final para determinar la capacidad de los alumnos para realizar la tarea. Para esto es menester que evalúen el desempeño (ya sea formal o informalmente) a medida que progresa la capacitación. Esto no quita que otros trabajadores igualmente experimentados en la tarea o los ingenieros de seguridad puedan realizar evaluaciones al estudiante, siempre y cuando se utilicen métodos consistentes con el programa e informen con anticipación al alumno de la tarea que se va a evaluar y quién realizará la evaluación.

### **Certificados otorgados por la compañía**

El método de certificación es útil porque representa una manera de saber quiénes son los que tienen determinados conocimientos o habilidades para realizar ciertas tareas. Es útil, sobre todo cuando se requiere tener conocimiento rápido de quienes pueden realizar ciertas tareas que son necesarias en determinados momentos. Al poner en práctica un sistema de certificación es importante también especificar sus alcances y sus limitaciones, de tal manera de saber a ciencia cierta si la certificación es para todos, o solamente aplicable para los nuevos trabajadores o para quienes son transferidos a nuevas ocupaciones.

Si se pone en práctica el programa de certificación, se debe comenzar certificando a los entrenadores del programa AET. De esta manera, los entrenadores vivirán la experiencia de

la certificación desde la perspectiva del alumno y podrán familiarizarse con el proceso de capacitación. Este procedimiento demostrará también a los alumnos que sus entrenadores AET han tenido que exponer sus conocimientos y habilidades en el curso que ellos enseñan.

### **Selección y desarrollo de materiales de instrucción**

Las guías de instrucción orientan las actividades del entrenador y del alumno. Las guías de instrucción contribuyen también a mejorar la consistencia de la capacitación en los casos que deba recurrirse a diferentes entrenadores en un mismo curso. Al mismo tiempo, las guías sirven para documentar todo lo enseñado. El proceso de selección y desarrollo de guías debe contar con la participación de entrenadores del curso AET, supervisores, personal de mantenimiento, y representantes del departamento de seguridad. Las guías siempre deben pasar por un proceso de verificación de su aplicabilidad a un determinado lugar de trabajo. “Por simplicidad, las guías dedicadas al entrenador y al estudiante deben ser, en su mayoría, idénticas. Deben contener todas las tareas incluidas en el programa AET que se haya estructurado.” (Blair, 2001)

A pesar que las guías del entrenador y del estudiante deben ser iguales, se puede añadir en cada una de ellas información específica.

En la guía del entrenador siempre será útil incluir una frase o párrafo que le recuerde las áreas más importantes que deberá cubrir. También se puede incluir algunas recomendaciones o sugerencias. Estas mismas notas pueden incluirse en las guías del estudiante, de manera de ayudarlo a concentrarse en los mismos puntos que se concentrará el entrenador (Blair, 2001).

Debe considerarse que la preparación de las guías es un trabajo de naturaleza permanente, ya que su actualización periódica permitirá adaptarla a los cambios que puedan ocurrir en la organización. Todos, entrenadores, supervisores, y alumnos, deben tener el compromiso de mantener actualizadas las guías de capacitación. Si solamente hacen cambios en sus copias personales sus ideas no podrán ser compartidas con otros miembros del programa AET. Esto no ayudaría a mantener una estructura de capacitación homogénea en la organización. Es necesario tener presente que las guías deben reflejar los cambios tecnológicos que se produzcan en la organización, así como también cambios en los procedimientos, la organización, las normas y los reglamentos.

### **Evaluación del programa**

A medida que avanza el diseño y la implementación del programa AET, se impone llevar en paralelo un proceso de evaluación para determinar las cosas que van saliendo bien, las que no salen tan bien y las que fallan, de tal manera de llevar un buen registro de las correcciones que deben llevarse a cabo. La evaluación debe ser integral, pero no debe ser costosa ni formal. La siguiente tabla muestra el tipo de información que debe incluirse en una evaluación.

Objeto de la evaluación	Tipo de evaluación
Programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión general que deberá llevar a cabo el líder del programa</li> </ul>
Supervisores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoevaluación</li> <li>▪ Revisión por el líder</li> <li>▪ Apreciación del alumno</li> </ul>
Entrenadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoevaluación</li> <li>▪ Evaluación del supervisor</li> <li>▪ Apreciación del alumno</li> </ul>
Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pre-evaluación</li> <li>▪ Autoevaluación</li> <li>▪ Evaluaciones parciales del entrenador</li> <li>▪ Evaluación final del supervisor</li> <li>▪ Revisión del seguimiento</li> </ul>

Todos aquellos con algún interés en el resultado del programa y con conocimiento del mismo deberían participar en la evaluación. Por ejemplo, debe solicitarse la contribución de estudiantes, entrenadores, supervisores, y los empleados que trabajarán posteriormente con los alumnos que han completado su entrenamiento. Una forma simple de hacerlo es pedirle informalmente a la gente su opinión sobre el programa. Dependiendo de la importancia de las tareas enseñadas y de los recursos de la organización, se puede efectuar evaluaciones más formales con cuestionarios y entrevistas para grupos.

La evaluación es un procedimiento útil para mantener la vigencia de un programa, por lo que aun cuando se tienen buenas referencias deben llevarse a cabo en forma periódica. Los procesos técnicos evolucionan, se nombran nuevos entrenadores, se contratan nuevos supervisores, y los temas importantes evolucionan con cambios que se realizan en el área de trabajo. Por esta razón, los contenidos y los programas AET deben ser reevaluados y revisados periódicamente para poder mantener su vigencia.

## Resumen

Para que un programa de capacitación en el trabajo, AET, pueda llegar a tener el éxito deseado requiere contar con el apoyo de toda la organización, es decir, los alumnos deben estar dispuestos a aprender, los entrenadores deben estar dispuestos a enseñar y a seguir capacitándose para enseñar cada vez mejor, los supervisores deben coordinar el trabajo conjunto de entrenadores y alumnos y todos los directivos deben apoyar los objetivos y los métodos del programa.

Todo programa bien estructurado debe mejorar continuamente. Los alumnos de hoy aprenderán la necesidad de mantener buenas relaciones y serán entrenados siguiendo las pautas especiales para alumnos adultos. Estos empleados estarán en una situación ventajosa cuando les llegue la hora de ser entrenadores o supervisores de su organización.

### **Referencias**

- Blair, P. (2001). Tips- Structured OJT, <http://pages.prodigy.net/pblair/intro.htm>, Pete Blaire and Associates.
- Johnson, S. D., and Leach. J.A. (2001). Using Expert Employees to Train on the Job, Ch. 3 in *Advances in Developing Human Resources* 3(4), pp. 425-434.
- Leach, J.A. (1996). Distinguishing Characteristics Among Exemplary Trainers in Business and Industry, in *Journal of Vocational and Technical Education* 12(2), pp. 7-11.
- Wiehagen, B., Conrad, D., Friend, T., and Rethi, L. (2002). Considerations in Training On-the-Job Trainers, in *Strategies for Improving Miners' Training*, Robert Peters (editor), NIOSH Information Circular 9463, U.S. Department of Health and Human Services, Center for Disease Control and Prevention, National Institute of Occupational Safety and Health, pp. 27-34.
- Williams, S.W. (2001). The Effectiveness of Subject Matter Experts as Technical Trainer, *Human Resources Development Quarterly* 12(1), pp. 91-97.

## GUÍA PARA CONDUCIR UN TALLER PRÁCTICO DE FORMACIÓN DE ENTRENADORES PARA EL ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO (AET)

El objetivo de este taller es enseñar a mineros experimentados la mejor forma de transferir sus conocimientos y habilidades a los mineros nuevos. Este taller intenta dar a los entrenadores potenciales las herramientas requeridas para ser buenos entrenadores y al mismo tiempo darles la oportunidad de aprender y practicar las estrategias requeridas para convertirse en entrenadores exitosos. Se espera que al final del taller los entrenadores tengan una mejor comprensión de lo que se espera de ellos, conozcan como prepararse para enseñarle a alguien una nueva tarea, y sepan a donde recurrir cuando necesiten recursos complementarios.

### Objetivos

Los objetivos de un programa de instrucción constituyen la piedra angular de una instrucción exitosa. Cuando un programa está bien estructurado, se podrá seguir fácilmente el contenido del programa, organizar sus presentaciones de la mejor manera posible y crear herramientas de evaluación que permitirán determinar si es que la instrucción está logrando sus frutos. (Mager, 1997).<sup>1n</sup>

Había una vez un caballito de mar que juntó todo su dinero y salió cabalgando a encontrar su fortuna. Antes de haber recorrido mucho trecho se encontró con una anguila que le dijo:

“Amigo, ¿dónde vas?” “Estoy yendo a encontrar mi fortuna” contestó muy orondo el caballito de mar.

“Tienes suerte” dijo la anguila. “Por cuatro dinares te puedo dar esta aleta veloz que te hará llegar a tu destino mas rápido.

“Que bueno”, dijo el caballito de mar, pagando el precio pedido, se puso la aleta y se deslizó al doble de la velocidad con la que había venido. Pronto se encontró con una esponja, que le dijo,

“Oye, ¿dónde vas?” “Me voy a encontrar a mi fortuna” replicó el caballito de mar.

“Vaya que tienes suerte” le dijo la esponja. “Por un pequeño precio te puedes llevar este velerito a chorro para que puedes viajar mucho mas rápido.”

De esta manera, el caballito de mar compró su velerito a chorro con el resto de su dinero que le quedaba y levantó vuelo a través del mar con una velocidad cinco veces mayor. De pronto se encontró con un tiburón, que le dijo;

“Amigo, ¿dónde vas?” “Me voy a encontrar a mi fortuna” replicó el caballito de mar.

“Mira la suerte que tienes” le dijo el tiburón, señalando su boca “Si tomas este camino te ahorrarás un montón de tiempo”

“Gracias, amigo”, dijo el caballito de mar, dirigiéndose velozmente hacia el interior del tiburón, para no saberse nunca más de él.

La moraleja de esta fabula es que si no estás seguro hacia donde te diriges, acabarás irremediamente perdido.<sup>1</sup>

Buenos objetivos de instrucción describen el *desempeño del alumno*, es decir, lo que el participante será capaz de hacer al final de su entrenamiento. La descripción de los resultados deseados que se incluyan en los objetivos deberán ser desempeños observables y medibles.

**Objetivo del programa de capacitación:** Durante el curso, el participante del taller podrá conducir el adiestramiento de un empleado. La aceptación o aprobación por parte de la gerencia del informe sobre el progreso del alumno firmado por el entrenador medirá el éxito del programa. El informe estipula que el empleado se encuentra listo para realizar su nueva tarea.

**Objetivos de las unidades:** Al finalizar este taller, los participantes estarán capacitados para:

#### **Unidad I**

- Autoevaluación de la capacidad individual para entrenar tras haber completado el formulario correspondiente.
- Describir la definición y las características de un buen entrenador de acuerdo a las tres cualidades de un buen entrenador y tres características de un entrenador improvisado.

#### **Unidad II**

- Demostrar un entendimiento claro de la relación entre el entrenador y alumno que se mide mediante las tres “C” que regulan esta relación: comunicación, colaboración, y compromiso.
- Demostrar buenas habilidades de comunicación (específicamente buen oyente, habilidad para hacer preguntas convenientes y habilidad para hacer observaciones y críticas constructivas adecuadamente) medidas por (1) la transformación de preguntas cerradas en preguntas abiertas y (2) culminación del compendio de habilidades de comunicación, y
- Describir, en una clase interactiva, los roles del entrenador, del alumno, del supervisor y de la empresa.

#### **Unidad III**

- Demostrar que se ha entendido el proceso de aprendizaje de los adultos apreciándolo por la culminación de la actividad “aprendizaje de los adultos”,
- Demostrar comprensión del concepto de entrenamiento eficaz apreciándolo por la culminación de la actividad “entrenamiento eficaz”,
- Demostrar, a través de participación en clase que se ha entendido el concepto de evaluación efectiva en el proceso de aprendizaje, y
- Demostrar, en una clase interactiva, que está familiarizado con la forma de completar una lista de verificación de entrenamiento.

#### **Unidad IV**

- Demostrar que se ha adquirido capacidad para preparar un esquema de entrenamiento completando todos los capítulos de la actividad “Preparación de un esquema de entrenamiento”.



### **Unidad V**

- Demostrar que se tiene capacidad para utilizar los principios del aprendizaje de los adultos mediante una clase demostrativa de la actividad “Práctica para el adiestramiento” y
- Demostrar conocimiento de las habilidades de entrenamiento mediante una demostración práctica evaluada por un observador utilizando el formulario de observador de AET.

### **Unidad VI**

- Evaluar el entrenamiento en forma participativa mediante un debate llevado a cabo al final del día y llenando el formulario de evaluación del taller de habilidades de entrenamiento.

Algunas experiencias prácticas y revisiones técnicas nos han mostrado que los participantes pueden llegar a hacer preguntas que no tienen respuestas concretas. Por ejemplo, se ha preguntado qué debe hacerse con alumnos que no tienen interés en ser capacitados. Este tipo de preguntas no pueden responderse con precisión en razón de la gran variedad de organizaciones existentes, sus métodos de selección de alumnos y su forma de programar los cursos. Se recomienda asignar un período adecuado de tiempo para debatir esta clase de problemas en el curso de la programación general. Otro tipo de preguntas intangibles como motivación, actitudes, habilidades e interés deben tratar de debatirse libremente en los talleres.

## Temas a tratarse en los talleres

La agenda que se muestra a continuación sugiere una lista de temas y tiempos recomendados para un taller de un día de duración.

<b>Tema</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Bienvenida y presentaciones</b>	20 minutos
<b>Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cómo tener éxito como entrenador</li><li>▪ Autoevaluación de las aptitudes del entrenador</li><li>▪ Características de un buen entrenador</li><li>▪ QGYCE (¿Qué gano yo con esto?)</li></ul>	40 minutos
<b>Unidad 2: La relación entre el entrenador y el alumno</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cómo establecer una buena relación</li><li>▪ Comunicación eficaz</li><li>▪ Responsabilidades</li></ul>	50 minutos
<b>Unidad 3: Adiestramiento de adultos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Características de los alumnos adultos</li><li>▪ La experiencia y el aprendizaje</li><li>▪ Cómo adiestrar de manera eficaz</li><li>▪ Evaluación eficaz</li><li>▪ Lista de verificación para el entrenador</li><li>▪ Pasos a seguir para ser un buen entrenador</li></ul>	50 minutos
<b>Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento</b>	1 hora
<b>Unidad 5: Práctica para el adiestramiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actividad de práctica para el adiestramiento</li><li>▪ Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades</li></ul>	2 horas
<b>Unidad 6: Conclusiones y resumen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisión de lo hecho durante el día</li><li>▪ Recopilación del taller</li><li>▪ Preparación de la sesión de adiestramiento en el trabajo</li><li>▪ Los pasos siguientes que debe tomar</li><li>▪ Autoevaluación de las aptitudes del entrenador</li><li>▪ Expectativas del taller</li><li>▪ Evaluación del taller práctico de formación de entrenadores</li></ul>	1 hora

## Preparación previa a las clases

**El taller puede ser conducido en cualquier salón de clase o de conferencias que tenga espacio suficiente para que los participantes puedan reunirse en grupos pequeños. La disposición debe facilitar los debates y las actividades en grupos pequeños. Es conveniente contar con un proyector para diapositivas. Para los debates y las actividades de grupo se pueden recurrir a los rotafolios. Durante el taller cada alumno debe contar con su cuaderno de trabajo que le servirá como referencia.**

En la página Web de NIOSH (<http://www.cdc.gov/niosh/mining/>) puede encontrarse las **diapositivas que se usarán en el taller**. La búsqueda puede hacerse por título, autor o número del informe “Circular de información”. (*Information Circular Report Number*)

Antes de cada sesión deberá revisarse que la siguiente información sea debidamente comunicada.

- Fecha y hora fijada
- El salón de clase donde se va a realizar la sesión
- Equipo disponible (proyector, computadora, rotafolio, conexiones eléctricas, otros \_\_\_\_\_)
- Materiales (lecturas previas a la clase, cuaderno de trabajo, formatos adicionales para actividades, diapositivas )
- Notificación a los participantes de la fecha, hora, y salón en el que se llevará a cabo la sesión.
- El material de lectura distribuido a los participantes
- Notificación de la realización del taller a gerentes y supervisores
- Planificación de los refrigerios, entremeses y bebidas
- Notificación a los jefes encargados de abrir y presentar las sesiones.

Con anterioridad al taller se debe repartir a los participantes el artículo “Enseñando y aprendiendo: una diferencia importante en mi aprendizaje para poder volar” de George Semb (ver el cuaderno de trabajo). Si esto no fuera posible, se debe planificar entregar copias de este artículo a los participantes a medida que van llegando permitiéndoles que lo lean antes de que comience el taller.

**Es conveniente programar que un directivo ofrezca las palabras de bienvenida** explicando las razones por las cuales la compañía apoya esta clase de talleres. Más adelante se muestra un esquema del posible contenido del mensaje que pueden ofrecer los directivos.

## **Evaluación del taller**

Es importante obtener comentarios sobre la eficacia del taller realizado. Al final de cada taller, los instructores deberán revisar las evaluaciones hechas por los participantes (que se encuentran en el cuaderno de trabajo de los alumnos) y efectuar los cambios que fueran necesarios. Más adelante, después que los participantes se hallen practicando el AET se debe tratar de recolectar nuevas críticas y observaciones adicionales. Lo ideal sería que estas críticas y observaciones constructivas vinieran de los entrenadores, los empleados en entrenamiento y los supervisores de estos empleados.

Algunas ideas para la presentación inicial que deben hacer los directivos:

¡Buenos días! Bienvenidos al taller de capacitación para entrenadores de (Nombre de la empresa)

(Nombre de la empresa) busca mejorar su eficacia operativa y de seguridad en forma continua. En nuestro esfuerzo por conseguir la mezcla óptima de programas y procesos, nos hemos dado cuenta que existe una tendencia universal en la filosofía de gerencia y capacitación. Revisemos algunos de sus criterios que se aplican a nuestro taller de capacitación para entrenadores que comienza hoy. Esto le ayudará a comprender la importancia de este curso que está por realizar hoy.

1. Aunque existe un claro papel de la capacitación en clase, debemos tener presente que uno de los procesos de aprendizaje más eficaces es el de adiestramiento en el trabajo (AET)

Es un hecho que los adultos recuerdan mejor la información que captan a través de una experiencia práctica que aquella en la que se presentan exposiciones en clase.

Además, el mejor sistema de aprendizaje para los adultos es la interacción. Ellos prefieren ser “llevados de la mano” en una determinada tarea antes que ir a una clase y escuchar sobre la misma tarea.

Los trabajadores tienen mucho más interés en saber cómo lo que aprenderán en el taller tiene relación con su labor diaria

2. Nosotros reconocemos que la forma en que entrenamos a nuestros trabajadores tiene una gran influencia en la productividad, la seguridad y el trabajo en equipo. Por lo tanto, esto tiene una gran influencia en el nivel de satisfacción que experimenta el trabajador en su tarea diaria.

3. El aprendizaje basado en la experiencia participativa es más efectivo y duradero. Ustedes mismos se darán cuenta que ésta es una de las principales ventajas del proceso conocido como “Adiestramiento en el Trabajo” o AET. Un buen proceso AET trae como resultado un trabajador productivo y seguro, lo que beneficia a todos.

A medida que usted va mejorando su capacidad para entrenar, podrá apreciar las siguientes palabras de Sir John Whitmore refiriéndose al adiestramiento: “Adiestrar es el proceso de liberar el potencial de una persona para que pueda alcanzar su máximo desempeño”.

### **Pruebas de campo**

En el otoño del 2004 se llevaron a cabo 2 talleres sobre cómo incrementar la capacidad de entrenadores para conducir cursos de adiestramiento en el trabajo (AET). El primer taller consistió de 11 participantes (grupo 1) que eran empleados de una mina de sal en el sureste de Estados Unidos. El segundo grupo estuvo conformado por 14 participantes que trabajaban en cuatro canteras en Pennsylvania. Los profesores fueron dos investigadores de NIOSH.

Los participantes del grupo 2 eran responsables de las áreas de higiene minera, seguridad y entrenamiento de ciertas canteras en Pennsylvania. Las clases se dictaron en un salón

equipado con un sistema de proyección PowerPoint con mesas arregladas en forma de “U” que permitía que todos pudieran verse directamente y a la vez ver la pantalla de proyecciones. El taller comenzaba a las 7:15 a.m. y duraba 7.5 horas. Había 3 intervalos de 10 a 15 minutos en la mañana, un almuerzo de 40 minutos y un intervalo en la tarde.

En el taller 2 se contó con un investigador adicional dedicado a tomar notas. Los detalles de estas notas se incluyen en la Guía del instructor. Se incluye información sobre la duración de las actividades y de los temas que los participantes requerían mayores detalles así como se describen las actividades y materiales presentados.

### Respuestas a los formularios de evaluación de los talleres

Veintitrés participantes completaron los formularios de evaluación. Once eran del grupo 1 y 12 eran del grupo 2.

Sus ocupaciones eran: capataz de cargas, mecánico, operador de montacargas, operador de cribas de planta, perforista, chofer de camión Euclid, operador de martillos, y especialistas en seguridad, higiene, entrenamiento y medio ambiente.

Todos menos uno, tenían por lo menos 2 años de experiencia en la industria minera. La experiencia minera de los participantes oscilaba entre 6 meses a 35 años. De los 23 participantes, 16 habían tenido oportunidad de llevar adelante cursos de adiestramiento en el trabajo.

Las siguientes tablas muestran los resultados de la encuesta realizada por los participantes.

1. ¿Cuán **importante** resultó el taller de capacitación para usted?

<u>Grupo 1</u>	<u>Grupo 2</u>	
10	7	Muy importante
1	5	Medianamente importante
0	0	Poco importante
0	0	Nada importante

2. ¿Cuán **fácil** le resultó seguir el taller de capacitación?

<u>Grupo 1</u>	<u>Grupo 2</u>	
8	6	Muy fácil
3	5	Medianamente fácil
0	1	Difícil
0	0	Muy difícil

3. ¿Cómo podría calificar la calidad del material de capacitación entregado?

<u>Grupo 1</u>	<u>Grupo 2</u>	
8	4	Excelente
3	4	Bueno
0	4	Regular
0	0	Malo

4. ¿Qué nota general le pondría al taller realizado?

<u>Grupo 1</u>	<u>Grupo 2</u>	
8	5	Excelente
3	7	Bueno
0	0	Regular
0	0	Malo

En la evaluación a los participantes también se les dio la oportunidad de responder libremente algunas preguntas. Este es un resumen de las respuestas:

- Todos los participantes de los dos grupos dijeron que **ellos recomendarían este curso a otras personas.**
- Algunos participantes dijeron que **lo más importante que habían aprendido en el taller** era la necesidad de preparar un buen esquema de adiestramiento y la forma de utilizar esta importante herramienta. Otras respuestas incluyeron la necesidad de establecer una buena relación con el alumno, la necesidad de evaluar el nivel de experiencia del alumno y el nivel de sus conocimientos previos al comienzo del curso, la importancia de desarrollar buenas técnicas de comunicación, la necesidad de emplear una buena cantidad de tiempo en la capacitación, la importancia de darse cuenta que algunas veces cada persona requiere diferentes formas de capacitación, la importancia de saber ganarse la confianza del alumno y saber cuánto es lo que pueden rendir.
- Cuando se les preguntó qué es lo que **ellos recomendarían cambiar del taller que acababan de cursar** las respuestas fueron la siguientes: tener más “ayuda” disponible para los ejercicios de entrenamiento de los grupos pequeños, preparar más ejercicios de grupo, que cada grupo haga diferente actividad en vez de hacer la misma, utilizar otros escenarios, asegurarse que el material presentado en los proyecciones corresponda al material que se entrega en los cuadernos de trabajo, añadir en el cuaderno de trabajo el gráfico que ilustra cómo la capacitación en el trabajo acorta el tiempo requerido para adquirir un nivel aceptable de desempeño en las nuevas tareas ( es decir, el AET acorta la curva de aprendizaje requerida).
- Cuando se les preguntó qué es lo que ellos mantendrían del taller (no cambiarían) las respuestas fueron: la importancia de comunicar con claridad a los alumnos lo que la empresa y su entrenador esperan de ellos, la importancia de preparar un buen plan de capacitación, la evacuación de los alumnos, el hecho de ser un experto en una

determinada tarea no supone necesariamente que dicho persona pueda ser un buen entrenador de dicha tarea, mantener las clases activas con debates entre los participantes, el juego de roles, la preparación de buenas listas de verificación para la capacitación.

De una manera general los comentarios de los participantes fueron favorables. El taller fue calificado como muy útil y los participantes agradecieron a los organizadores la oportunidad que se les dio de realizar el taller.



## APUNTES PARA EL ENTRENADOR

### Taller para mejorar las habilidades de los entrenadores de los cursos de adiestramiento en el trabajo (AET)

Considere estos apuntes como recomendaciones básicas para que usted adecue el taller a las necesidades individuales de sus alumnos.

#### **Bienvenida y presentaciones**

Esta sección determina el marco de referencia del taller. Haga que los asistentes se presenten a sí mismos y explique la planificación de las clases.

Comience con las palabras de bienvenida del gerente. Asegúrese que los alumnos hayan comprendido las razones por las cuales es conveniente dictar el taller.

Hágales ver que el “cuaderno de trabajo” que se les ha entregado es para que ellos lo utilicen y puedan tomar allí los apuntes que crean necesarios para mejorar la comprensión de cada una de las sesiones.

Trate de que los alumnos inicien un breve debate sobre el tema principal del taller que es la capacitación en el trabajo. Haga referencia al artículo que se les entregó (sobre “la instrucción y el aprendizaje: una diferencia importante en mi aprendizaje para poder volar” por George Semb) y pídale que expongan sus experiencias personales sobre el tema.

Haga que los alumnos anoten en la página ii las expectativas que tienen del taller. El debate de las expectativas individuales le permitirá a usted corregir errores conceptuales que pudieran tener. Esto también le permitirá definir lo que usted espera cubrir durante el taller y lo que no va a ser incluido como material del curso.

Pida a los alumnos que completen la pre-evaluación de la página iii **y pídale que completen el formulario sobre el entrenamiento de este taller.** Explique la necesidad de pensar en la tarea de entrenar en forma amplia. Por ejemplo, en la pregunta 2 deberían incluir sus experiencias personales en la comunidad como entrenadores de fútbol, boy scout, actividades en la iglesia, actividades familiares, etc., de tal forma que expongan todas las experiencias en las cuales enseñaron a alguna persona a realizar algo. El objetivo de esta actividad es aumentar la confianza propia al exponer que casi todos los alumnos han tenido, de una u otra forma, experiencias con la “enseñanza”.



**Diapositiva 1**

## APUNTES:

Resalte el hecho que aprender a realizar una tarea gradualmente por el método de “prueba y error” toma mucho más tiempo y que este tiempo puede reducirse significativamente mediante un curso de “Adiestramiento en el Trabajo” (AET) . El gráfico que se muestra ilustra como un programa AET puede acelerar la curva de aprendizaje. No solamente acelera el aprendizaje, sino que además disminuye los riesgos y los errores que pueden causar serios accidentes, mayores gastos de mantenimiento y pérdidas de producción. La mayoría de tareas cruciales no deberían tener variabilidad porque podría afectar el desempeño. Un programa bien estructurado de AET, acompañado de buenas técnicas de entrenamiento, disminuye la variabilidad en el desempeño de los trabajadores en lo que se refiere a tareas cruciales del ciclo productivo y los catapulta a niveles superiores de desempeño laboral.



**Diapositiva 2**

En los casos en que los trabajadores aprenden a realizar sus nuevas tareas por los más tradicionales métodos, ya sea que un empleado sigue a otro y lo observa o por el método de “prueba y error” los buenos resultados demoran mucho más tiempo y los errores que se cometen son de mayor trascendencia. Por el contrario, los trabajadores que aprenden siguiendo un programa AET bien estructurado que pueda contar con buenos entrenadores aprenderán en mucho menos tiempo y la variabilidad de su desempeño es por consiguiente mucho menor. Esta forma de encarar la capacitación de nuevos trabajadores demanda invertir un poco de tiempo en las etapas iniciales, pero los beneficios de largo plazo compensan esta inversión inicial, especialmente en los trabajos que se desenvuelven en medios relativamente exigentes y riesgosos como es el caso del ambiente minero.

La ilustración que se incluye y la información correspondiente han sido tomadas del siguiente documento.

Wiehagen, B., Conrad, D., Friend, T., and Rethi, L. (2002). Considerations in Training On-the-Job Trainers, in *Strategies for Improving Miners' Training*, Robert Peters (editor), NIOSH Information Circular 9463, U.S. Department of Health and Human

Services, Center for Disease Control and Prevention, National Institute of Occupational Safety and Health, pp. 27-34.

## APUNTES:

### Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?

Esta sección define lo que es un entrenador y explica las razones por las que es necesario que los que conducen programas de capacitación AET deben aprender las técnicas de adiestramiento.

Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?

- Cómo tener éxito como entrenador
- Autoevaluación de las aptitudes del entrenador
- Características de un buen entrenador
- ¿QGYCE?

Diapositiva 3

Se trata de analizar la experiencia técnica y cómo el taller en el que van a participar les servirá para mejorar su capacidad para transmitir sus conocimientos y habilidades.

Enfatiza que la práctica de enseñar en el taller les servirá para ir mejorando gradualmente su calificación como entrenadores de los cursos AET.

Cómo tener éxito como entrenador

Se requiere más que solo saber hacer el trabajo bien.



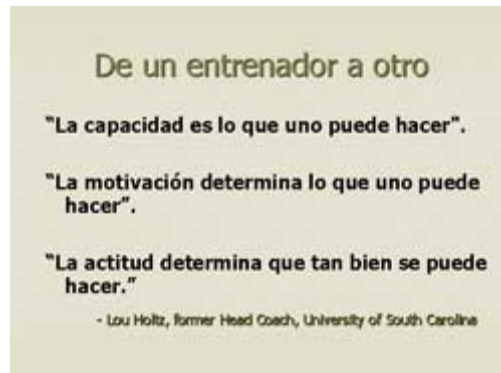
La capacidad de transmitir el conocimiento y las habilidades de manera eficaz se puede aprender y practicar.

Diapositiva 4

## APUNTES:

Utilice las palabras del entrenador Holtz para iniciar un debate sobre la importancia de tener habilidades como el punto de partida para hacer un buen trabajo.

Los buenos entrenadores son motivadores y promueven buenas actitudes en sus alumnos



**Diapositiva 5**

Algunos hechos curiosos:

Bajo la dirección del entrenador Lou Holtz el equipo de fútbol de la Universidad de Carolina del Sur (UCS) fue muy respetado por la alta jerarquía de sus éxitos. En los primeros cinco años de su labor la UCS logró los siguientes primeros puestos en sus 100 años de historia:

- Vencieron por dos años consecutivos (2001 y 2002) en los juegos de la copa de Año Nuevo;
- clasificaron durante dos años consecutivos dentro de los primeros 20 a nivel nacional (puesto 19 en el 2000 y 13 en el 2001);
- fueron categorizados en las encuestas nacionales durante toda el año 2001;
- obtuvieron la mayor cantidad de victorias en campeonatos consecutivos (17 entre 2000 y 2001);
- tuvieron concurrencia récord de espectadores (promedio de 82,614 en 2001 y 82,138 en 2002 );
- tuvieron un mayor número de apariciones en televisión en tres años (18);
- tuvieron el mayor número de jugadores (11) que firmaron contratos con la NFL en una sola temporada (2002 y otra vez en el 2003).

Pida a los alumnos que completen el formulario de la Unidad 1, página 5. Estos formularios son de autoevaluación.

*“De vez en cuando debes hacer un descanso y visitarte a ti mismo” Audrey Giorgi*

Una vez que todos hayan terminado, pase a la siguiente diapositiva para debatir el formulario.

### APUNTES:

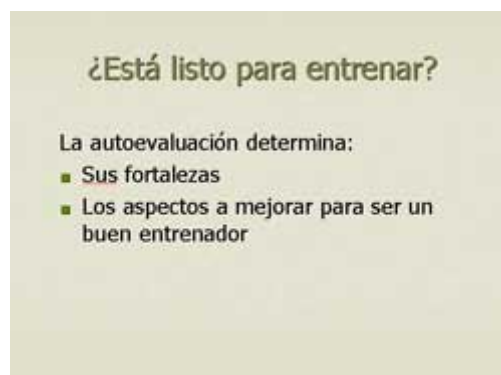
Para la participación en clase haga que los alumnos vayan a la Unidad 1, páginas 8 y 9.

Mencione que cada espacio de la página 8 se relaciona a las preguntas del formulario que acaban de completar de la página 5.

Esta actividad puede comenzarse individualmente o en grupos pequeños. Haga que los grupos o individuos completen el formulario de la **Unidad 1 – página 9**.

Reúna a toda la clase para que participe en un debate sobre las características positivas y negativas reconocidas por los alumnos en sus entrenadores.

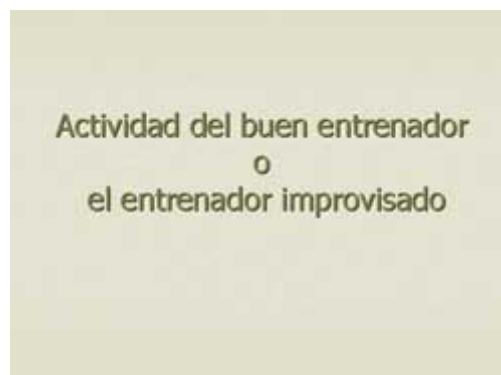
Es recomendable colocar en la pared una lámina con la lista de cualidades positivas para poder luego usarla como referencia.



Diapositiva 6



Diapositiva 7



Diapositiva 8

Haga que cada alumno responda la pregunta de la **Unidad 1, página 11.**

Algunos ejemplos son: mejorar las capacidades de mi equipo de trabajo, aprender la forma de enseñar nuevas habilidades a mis hijos, aprender a ganarme el respeto de mi organización.

Promueva un debate sobre lo que pueden ganar los participantes del taller una vez que sean entrenadores de los cursos AET.

Haga el resumen de esta unidad repitiendo la definición de lo que es un entrenador y haciendo una lista al mismo tiempo con las cualidades básicas de un buen entrenador.

**APUNTES:**



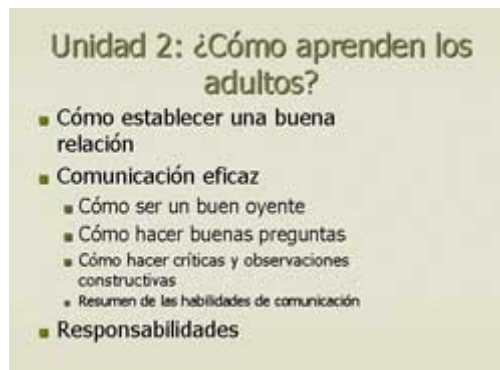
**Diapositiva 9**



**Diapositiva 10**

## Unidad 2: La relación entre el entrenador y el alumno

La labor de un entrenador es crear un medio propicio para el aprendizaje. Esta sección trata sobre el tipo de relación que debe existir entre el entrenador y el alumno.



Diapositiva 11

El primer paso en el proceso de capacitación es establecer una buena relación. Ver la **Unidad 2, página 3** que ilustra sobre las tres “C”.

Técnicas para establecer las tres “C”: escuchar, observar, preguntar y repetir.



Diapositiva 12

**APUNTES:**

Toda comunicación se realiza a través del llamado proceso modelo de comunicación que tiene 4 pasos o etapas que se muestran en la Unidad 2, página 6. A veces este proceso se lleva a cabo en forma muy rápida y otras veces toma tiempo y debe hacerse en forma pausada y dirigida.

Por favor vea las preguntas de la Unidad 2, página 6 y 7.



Diapositiva 13

**Paso 1:** Intercambio de información. En este paso debemos tratar de conocer si nuestro mensaje ha sido bien recibido y plenamente comprendido. Si así fuera, estamos listos para pasar al siguiente paso de este proceso.

**Paso 2:** Asegurar la comprensión del mensaje. En este paso debemos asegurarnos si el receptor acusó el mensaje, con su contenido y con su intención y para esto existen técnicas que se pueden utilizar. **Se abordarán algunas de estas técnicas más adelante.**

**Paso 3:** Establecer confianza y credibilidad: El receptor no solamente debe comprender lo que se le dice, sino además debe depositar su fe en ello, es decir, debe dar crédito a lo que se le ha tratado de comunicar.

**Paso 4: Compromiso a la acción:** Frecuentemente, el proceso de comunicación concluye con una muestra del receptor sobre lo que va a hacer. Eso es lo que se llama aceptar un compromiso a la acción y no solamente el realizar la acción. Para que un proceso de comunicación sea completo, se requiere que el receptor manifieste su compromiso a la acción o sea que muestre empeño en llevar a cabo la acción. Si ese compromiso no se hace evidente, tendrá que averiguar las razones por las que este importante paso no se ha podido dar.

Punto de debate: ¿Qué pasa si el receptor ha llegado a comprender el mensaje, pero no cree en el mensaje o en la racionalidad de su contenido y por lo tanto el compromiso a la acción que se espera de él, no fluye con la naturalidad que se pretende?



A veces, la comprensión no es un proceso sencillo que fluye con naturalidad, sino que requiere de esfuerzo y también de conocimiento de la técnica necesaria para comunicar bien un mensaje.

La comunicación es un intercambio entre dos partes. En la enseñanza, no basta que el entrenador exponga sus puntos de vista y muestre las cosas bajo su propia perspectiva, sino que el entrenador deberá prestar especial interés en tratar de ver las cosas desde la perspectiva del alumno.

Este es otro dicho del maestro Covey. Pregunte a los alumnos lo que piensan sobre lo que quiere decir Covey con su “aire psicológico”.

Las respuestas serán variadas. El debate se orientará a comentar la validez de lo que mostramos en la siguiente diapositiva.

### **Validación**

**1** Hacer algo legalmente válido; b: otorgar valor oficial; c: confirmar la validez de una elección; también: declarar a una persona elegida.

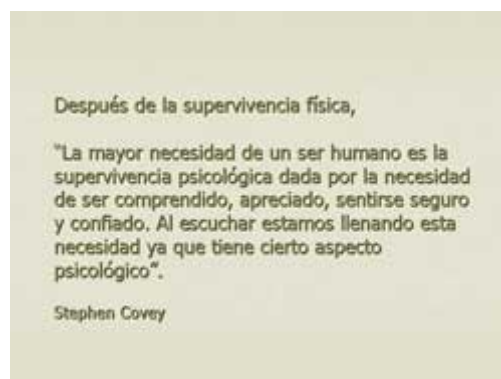
**2** Apoyar o ratificar de una manera contundente o autoritaria < experimentos diseñados para validar una hipótesis> sinónimo ver CONFIRMAR (Diccionario Webster).

El escuchar supone comprometer el corazón de una persona. Para comunicar debemos primero tratar de atraer (conquistar) el corazón de una persona para después poder atraer (conquistar) su mente.

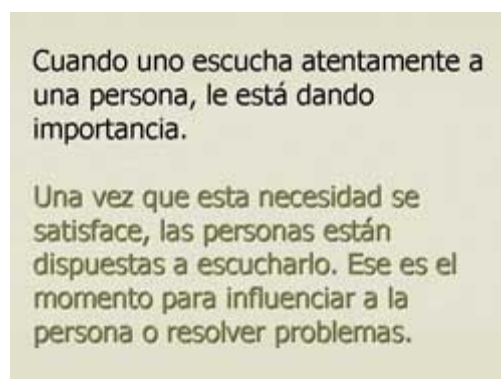
Todo proceso de resolución de problemas comienza con saber escuchar.



**Diapositiva 14**



**Diapositiva 15**



**Diapositiva 16**

Revise en la **Unidad 2, página 9**, las habilidades de un buen oyente.

Es importante prestar atención a la actitud no verbal. Un estudio llegó a mostrar que en el proceso de comunicación, el 93% del mensaje se orienta en forma no-verbal, mientras que solamente el 7% corresponde a lo que realmente se dice.

Trate que los alumnos escriban algunas formas de comunicación no verbal. Por ejemplo: el contacto visual frecuente comunica interés y confianza.

Haga que los alumnos piensen que están en una reunión social en las que ellos tratan de entablar conversación con alguien que conocen. Averigüe cuántas veces la conversación comienza con una pregunta.

Promueva un debate del por qué esto es así. (Comienzo de un intercambio de información, demostración de interés, capta el interés, etc.).

Explique que existen dos clases de preguntas. Averigüe si conocen la diferencia entre una pregunta cerrada y una abierta.

Pregunta cerrada: respuesta corta y concreta.  
Pregunta abierta: respuesta detallada y variada.

Ambos tipos de preguntas son útiles dependiendo de la situación.

Los buenos oyentes:

- No interrumpen ni están pensando en la forma en que van a responder mientras la otra persona aún no ha concluido de expresar sus ideas.
- No están predispuestos a las críticas
- Piensan bien sus respuestas
- Se dirigen al orador manteniendo contacto visual
- Observan bien el lenguaje corporal del interlocutor escuchando con ojos y oídos
- Hacen preguntas y esperan con atención las respuestas
- No esperan tener la última palabra

Diapositiva 17

Cómo hacer buenas preguntas

??

- Mantiene el diálogo entre el entrenador y el alumno
- Mantiene la atención porque requieren un respuesta
- Ayuda al alumno a pensar

??

Diapositiva 18

Tipos de preguntas

- Cerradas
- Abiertas



Diapositiva 19

Defina lo que son las preguntas cerradas.

Haga que los alumnos respondan las preguntas de la **Unidad 2, página 11**. Promueva un debate sobre las respuestas.

En forma muy dinámica llame a los participantes para que le hagan preguntas a usted que comiencen con las palabras clave: ¿Es...?, ¿Es posible que...? ¿Si...? Trate que todos participen en forma muy dinámica.

Continúe haciendo que los participantes utilicen las palabras clave, ¿Cómo..? ¿Porqué..?, etc. (las respuestas deben ser cortas, pero no deben limitarse a un sí o un no). Haga ver cómo con este tipo de preguntas se ofrece mayor información que con las preguntas cerradas.

Las preguntas abiertas ayudan al entrenador a conocer aspectos relacionados con la experiencia del alumno, su historia laboral y sus progresos.

Haga que los alumnos respondan las preguntas de la **Unidad 2, página 13**. Promueva un debate sobre las respuestas.

Haga que los alumnos formen grupos pequeños de dos para hacer la actividad de la Unidad 2, página 15.

Haga que algunos de los grupos informen sobre sus nuevas preguntas y luego promueva el debate sobre la conveniencia de tratar las nuevas preguntas dentro de un entorno de adiestramiento en el trabajo.

### Preguntas cerradas

- Generalmente tienen como respuesta un sí o un no
- Por lo general comienzan con  
Es, se puede, podría, sería, debería
- En el entrenamiento deben evitarse
- Por ejemplo:  
"¿Está listo para seguir con el siguiente paso?"

Diapositiva 20

### Preguntas abiertas

- Ayudan a evaluar la comprensión del alumno
- Muestra las fortalezas y las inquietudes del alumno
- Comienzan con  
Cómo, por qué, cuándo, dónde, qué, quién, cuál, si.
- Por ejemplo:  
"¿Qué información adicional necesita para seguir con el siguiente paso?"

Diapositiva 21

### Transforme las preguntas cerradas en preguntas abiertas

Diapositiva 22

En nuestro rol de entrenadores es importante hacerles ver cómo el uso de preguntas y respuestas permite conocer mejor lo que están haciendo, tratar sus inquietudes y responder otra clase de preguntas.

Promueva el debate sobre los consejos para hacer críticas y observaciones constructivas  
**Unidad 2, página 17.**

**Cómo hacer críticas y observaciones constructivas**

El propósito de hacer críticas y observaciones constructivas es:

- Reafirmar las correcciones
- Resaltar las acciones que deben corregirse con la práctica

**Diapositiva 23**

Explique que los entrenadores pueden aprender a utilizar diferentes maneras de dar críticas constructivas y de hacer observaciones. (Unidad 2, página 18).

Promueva un debate sobre lo que significa un “elogio sincero”.

**Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas**

■ **Elogios**

- Cuando el alumno haga bien las cosas, hágaselo saber
- Utilice elogios sinceros que contribuyan a la creación de una atmósfera propicia para el aprendizaje

**Diapositiva 24**

Vuelva a repetir lo expresado por el alumno en términos más específicos. Por ejemplo, “Lo que usted quiere decir es...”

Dé un ejemplo específico y trate de repetir todo lo dicho, pero en otros términos.

En este proceso no se trata de aclarar lo que la otra persona quiso decir, sino lo que uno ha interpretado.

**Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas**

■ **Aclaraciones**

1. Repita lo el alumno dijo
2. Espere que el alumno le confirme que lo que usted dijo es correcto
3. Anime a los alumnos a confirmar o negar la veracidad de su versión

**Diapositiva 25**

Explique a la clase que habrá ocasiones en que se les harán preguntas por más que ellos sepan que deberán ser contestadas por el entrenador. Sin embargo, deben tener cuidado en no hacer rebotar todas las preguntas al alumno, sino que se debe tratar de evaluar cada pregunta independientemente, para determinar si vale la pena redireccionarlas.

**Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas**

■ **Repreguntar**

- Haga rebotar la pregunta al alumno
- Por ejemplo: "Esa es una buena pregunta. ¿Qué cree usted que debería hacerse en esa situación?"

**Diapositiva 26**

**APUNTES:**

Repase la importancia de hacer críticas y observaciones constructivas.

Haga ver que la idea principal es que existe un lugar y un tiempo óptimo para hacer estas críticas y observaciones constructivas.

Aclare que se puede aprender a hacer estas críticas y observaciones y que se mejoran con la práctica.

**Cómo hacer críticas y observaciones constructivas**

**Los entrenadores eficaces:**

- Hacen muchas observaciones y críticas constructivas
- Hacen las observaciones y críticas negativas en privado.
- Aceptan las críticas sin necesidad de ponerse a la defensiva

**Diapositiva 27**

Explique que existen diferentes maneras de hacer críticas y observaciones que pueden utilizarse en diferentes situaciones. Revise la información correspondiente que se incluye en la **Unidad 2, página 17.**

**Críticas y observaciones formales e informales**

Críticas y observaciones constructivas informales  
- Se dan a medida que los problemas van surgiendo

Críticas y observaciones constructivas formales  
- Se dan en momentos específicos

**Diapositiva 28**

Divida la clase en pequeños grupos para que revisen las habilidades de comunicación que se ha cubierto en esta sección. Haga que respondan las preguntas de la **Unidad 2, página 15.**

Haga que los grupos informen sus respuestas a toda la clase. Responda a todas las preguntas que se relacionen con el tema de las habilidades de comunicación.

**Resumen de las habilidades de comunicación**

**Diapositiva 29**

Concluya esta sección aclarando que los entrenadores deben usar las habilidades de comunicación para cumplir con sus responsabilidades.

Promueva el debate de las responsabilidades de los entrenadores que se incluyen en la **Unidad 2, página 22.**

### Responsabilidades

- Las responsabilidades del entrenador incluyen:
  - Evaluar los conocimientos y habilidades del alumno
  - Planificar y organizar el curso de entrenamiento
  - Establecer una buena relación con el alumno
  - Enseñar conocimientos y habilidades
  - Evaluar constantemente el progreso del alumno
  - Sugerir los cambios que necesite la programación del curso



**Diapositiva 30**

Para que un programa AET funcione y tenga éxito, los entrenadores deben interactuar con un equipo que incluya alumnos, supervisores y gerentes.

Hable sobre las responsabilidades del supervisor y del alumno que se muestran en la **Unidad 2, página 22.**

### Responsabilidades

- del entrenador
- del supervisor
- del alumno

**Un entrenador de un programa AET es miembro de un equipo.**

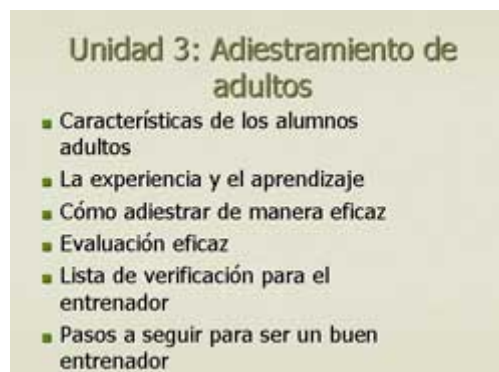
**Diapositiva 31**

**APUNTES:**

### Unidad 3: Adiestramiento de adultos

Los adultos tienen patrones de aprendizaje diferentes de los niños. Algunas investigaciones nos han enseñado algunas características del aprendizaje de los adultos.

Esta sección trata sobre las formas de enseñar y evaluar a los adultos.



Diapositiva 32

Hable sobre las características de la Unidad 3, **página 2**.

Los adultos responden mejor a un sistema de aprendizaje que es activo y **basado en experiencias**. Ellos prefieren sistemas de aprendizaje que pueden relacionar con sus propias experiencias. A diferencia de los niños, los adultos son expertos en ciertos temas específicos. Su experiencia debe ser reconocida y debe ser utilizada para alcanzar con mayor facilidad las metas del curso.



Diapositiva 33

Los adultos tienden a centrarse en la vida real y tienen afinidad por los **problemas prácticos**, con ejemplos y descripciones de la vida real.

En el proceso de aprendizaje los adultos se centran fácilmente en la tarea y en los **problemas**, por lo que son capaces de plantear con facilidad las variables y sus posibles soluciones.

Los adultos tienen **objetivos** específicos y personales cuando realizan un entrenamiento. Es posible que deseen conocer nuevas habilidades o capacitarse para adquirir una nueva destreza laboral. La motivación de algunos adultos se centra a veces en aprender algo nuevo o simplemente por la interacción con determinados grupos de trabajo. En otros casos, la motivación estará fijada en un posible aumento de salario o en el certificado de fin de curso. La forma que se adopte para capacitar a los adultos depende mucho del conocimiento que se tenga de su motivación.

El aprendizaje del adulto es independiente y **auto-dirigido**. Por lo tanto resulta necesario utilizar métodos que los ayuden a los alumnos a aprender teniendo en cuenta contenidos y ritmos que se adecuen a ellos.



Otorgue a los alumnos suficiente tiempo para que hagan la actividad que se incluye en la **Unidad 3, página 4.**

Por ejemplo:

*Auto-dirigidos:* permita que los alumnos le manifiesten el momento que están dispuestos a rendir la evaluación de sus habilidades.

*Recurren a su experiencia:* utilice ejemplos extraídos de los intereses paralelos que tenga el alumno, como por ejemplo su deporte favorito.

*Pragmático:* pregunte al alumno sobre la posibilidad de aplicar nuevas ideas a una determinada tarea.

*Se centran en los problemas:* durante la realización de un determinado trabajo explique en que momento se puede introducir una nueva habilidad.

*Se centran en sus metas:* pregúntele al alumno cuáles son sus metas personales y converse sobre cómo el contenido del entrenamiento puede ayudarlo.

Ponga en debate el grafico de la **Unidad 3, página 7.**

De una manera general, el alumno recuerda mucho mejor cuando la capacitación es activa y muy relacionada con la tarea que se enseña.

No es suficiente decirles a los alumnos lo que deben hacer. Es mucho mejor involucrarlos en la realización de la tarea que se desea enseñar.



**Diapositiva 34**



**Diapositiva 35**

Hable sobre los consejos que se adjuntan en la **Unidad 3, página 8.**

La capacitación es un proceso que demanda planificación. A pesar que debe llevarse en una forma más o menos formal y con una determinada estructura, no es posible conducirla en forma eficaz sin haberle dedicado tiempo para prepararla y definir la mejor forma de llevarla a cabo.



Diapositiva 36

Divida la clase en pequeños grupos para llevar a cabo la actividad de la **Unidad 3, página 4.** **Permita que cada grupo seleccione su propio tema.** Mencióneles la conveniencia de mantener sus trabajos simples.

Por ejemplo: debe ayudar a la hija para que apruebe el examen escrito requerido para obtener su licencia de conducir.

*Objetivo:* aprobar el examen escrito.

*Contenido:* el folleto de reglas de conducir publicado por el estado.

*Método de enseñanza:* lectura y debate

*Evaluación:* realizar prácticas con exámenes anteriores editados por el estado

*Complementación:* debate sobre algunos puntos no incluidos en el material distribuido.



Diapositiva 37

La evaluación debe formar parte de un buen programa de capacitación. La formalidad y la estructura de las evaluaciones varían en función de los diferentes programas de entrenamiento.

Hable con la clase sobre las respuestas dadas a las preguntas de la **Unidad 3, página 9.**



Diapositiva 38

En la **Unidad 3, páginas 13 a 16** se adjunta una guía para los entrenadores. Trate de revisar con la clase las guías y actitudes recomendadas.



Diapositiva 39

Resuma el contenido de esta sección poniendo en debate el proceso de entrenamiento del modelo de los cuatro pasos que se muestra en la **Unidad 3, página 18.**



Diapositiva 40

**APUNTES:**

## Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento

Un esquema de adiestramiento ayuda al entrenador a cubrir todos los puntos importantes sobre la capacitación y la evaluación.

Si todos los entrenadores de un lugar de trabajo enseñan siguiendo las pautas de un mismo esquema, entonces todas las personas nuevas al trabajo aprenderán a hacerlo de la misma manera. Esto facilita en un futuro el trabajo en equipo.

Para seguir esta sección haga que la clase se divida en pequeños grupos de 3 a 5 personas para realizar la actividad. Revise el escenario de la **Unidad 4, página 3**.

Otorgue a los grupos 10 a 15 minutos para que cubran la Parte I que se describe en la **Unidad 4, página 5**.


Indique a los alumnos que no se preocupen tanto de realizar los pasos mencionados en orden, ya que inicialmente se trata de hacer una “tormenta de ideas.”

Haga que los grupos informen verbalmente a la clase de sus listas para verificar si todas son iguales. Permita que los grupos modifiquen sus listas después de hacer el intercambio.

### APUNTES:

**Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento**

- Un esquema de adiestramiento está constituido por un juego de instrucciones y observaciones que le ayudan a enseñar mejor una tarea.
- El objetivo de un esquema de entrenamiento es ayudarlo a enseñar la tarea programada.



Diapositiva 41

**Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento -Parte I**

Pasos de la tarea



Diapositiva 42

Haga que cada grupo se tome 20 minutos para reordenar sus pasos de acuerdo a lo indicado en la **Unidad 4, página 6**.

Indique a la clase que el objetivo es que ordenen los pasos en el orden en que a ellos les gustaría enseñar la actividad. Los grupos deben usar el formulario de la **Unidad 4, página 7** para anotar los pasos.

Haga que cada grupo exponga a la clase su esquema seleccionado. Permita que los grupos revisen sus esquemas a medida que van escuchando los informes de sus compañeros.

En el curso de esta actividad refuerce el criterio de lo útil que es tener listo un esquema previo de capacitación.

Un esquema de capacitación práctico:

- ♦ Cuenta con el respaldo de los trabajadores experimentados;
- ♦ describe la tarea en forma espontánea;
- ♦ fragmenta el trabajo a enseñar en partes que pueden ser fácilmente presentadas y evaluadas;
- ♦ es detallado y sirve tanto para el entrenador como para el alumno.

Haga que los grupos continúen completando sus esquemas de enseñanza en el formulario de la Unidad 4, página 7 y agregando los temas de adiestramiento que se explicaron en la **Unidad 4, página 9**.

Como parte de esta actividad, cada grupo debe tener un esquema de adiestramiento para la tarea de cambiar un neumático. Concluya con un debate sobre los puntos fáciles y los difíciles de crear un esquema de adiestramiento.

**APUNTES:**



**Diapositiva 43**



**Diapositiva 44**

### Unidad 5: Práctica para el adiestramiento

Esta unidad les da a los participantes la oportunidad de practicar sus habilidades de adiestramiento. Ellos desarrollarán su esquema de adiestramiento que utilizarán para enseñar una determinada tarea a uno de sus compañeros.

Para esto será necesario dividir la clase en pequeños grupos de 3 personas cada uno.

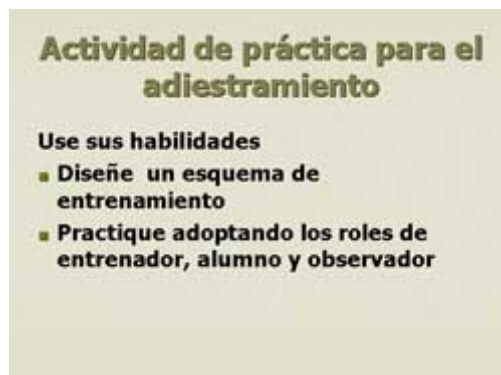


Diapositiva 45

Las pautas para esta actividad se incluyen en la **Unidad 5, página 3**. Vea las instrucciones y cada uno de los formularios de evaluación (Unidad 5, páginas 7 a 14).

Proporcione una lista de tareas para que los grupos escojan. Por ejemplo: colocar una escalera de extensión, manipular un extinguidor de incendios, leer un instrumento medidor de gases, colocar una cerca en un jardín, hornear galletas.

Sería bueno que tenga a la mano objetos que se puedan necesitar para las prácticas. Antes de juntar nuevamente a la clase, concédales aproximadamente 1 hora a los grupos para que debatan sobre sus roles como entrenadores, alumnos y observadores.



Diapositiva 46

Las instrucciones para esta actividad se encuentran en la Unidad 5, página 15. El objetivo es hacer hincapié que no todos los participantes comienzan con el mismo nivel de conocimientos y de experiencia, por eso el entrenador debe evaluar a cada alumno para determinar su experiencia y su nivel al comienzo del curso.

Esta actividad depende de su habilidad para ponerse en otros roles. Asegúrese de adaptar “su” nivel de experiencia al de los diferentes participantes. El formulario de la Unidad 5, página 17 puede ayudarlo en la planificación del entrenamiento.

### Unidad 6: Conclusiones y resumen

Esta unidad es un resumen del taller y una oportunidad de comunicarles a los participantes la clase de apoyo por parte de la organización que pueden esperar como entrenadores.

La **Unidad 6, página 3** es una copia de la agenda del día.

Inicie un breve debate sobre cada uno de los principales puntos. Haga que algunos participantes repitan uno de los más importantes conceptos de cada unidad y/o uno de los nuevos conceptos aprendidos que les va a ser útil en sus sesiones de AET.

**Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades**

Adecúe el entrenamiento para el alumno

- Evalúe el conocimiento y las habilidades del alumno
- Adecúe sus clases al nivel del alumno



Diapositiva 47

**Unidad 6: Conclusiones y resumen**

Revisión del día  
Visualice el futuro

Diapositiva 48

**Revisión de lo hecho durante el día**

- ¿En qué consiste ser un entrenador?
- La relación entre el entrenador y el alumno
- Adiestramiento de adultos
- Preparación de un esquema de adiestramiento
- Práctica para el adiestramiento

Diapositiva 49

Recuerde a los participantes que este taller es solo un paso para el aprendizaje y la mejoría de las habilidades para enseñar. Ahora tendrán que practicar.

No se olvide de darles a los participantes la información de alguien que puedan contactar después del taller en caso de tener preguntas o de necesitar información adicional sobre entrenamiento.

Haga que los participantes anoten estas fuentes de apoyo en la **Unidad 6, página 5**.

Aliente a los participantes a utilizar las ayudas o formularios que se adjuntan en la **Unidad 6, página 6** cada vez que se preparen para una sesión de AET.

Indíqueles que en el Anexo existen copias adicionales de los diferentes formularios que han utilizado en este taller. La primera página contiene una explicación de cada formulario. Muéstreles qué formularios pueden utilizarse como documentación oficial de los futuros programas AET.

Haga hincapié en que la capacidad para entrenar es algo que se aprende y que se perfecciona gradualmente con el tiempo. Haga que cada participante prepare en la **Unidad 6, página 6** una lista de las cosas que piensa hacer después de terminar el taller para mejorar sus cualidades de entrenador.

Por ejemplo: leer sobre capacitación, observar la forma que otros entrenadores utilizan para la capacitación práctica, practicar enseñándoles nuevas habilidades a sus hijos, pedir a ex alumnos que le comenten las críticas constructivas que tengan sobre la capacidad de comunicación del entrenador.



Diapositiva 50



Diapositiva 51



Diapositiva 52



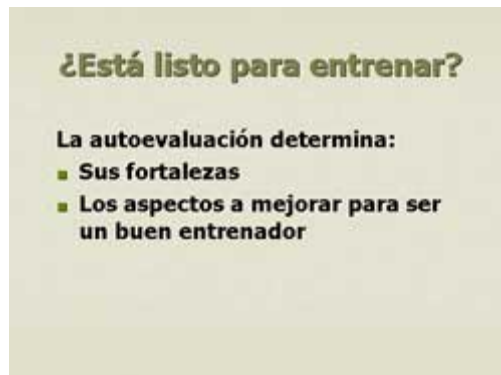
Haga que cada participante complete el formulario de autoevaluación que se incluye en la **Unidad 6, página 8**. Pídales que no miren el formulario de evaluación que llenaron al comienzo del taller hasta que terminen de completar este formulario.

Una vez que todos han terminado de completar su formulario de autoevaluación, haga que lo comparen con el que llenaron al comienzo del taller y pregúnteles si sus respuestas cambiaron y por qué.

Mencióneseles que sería interesante que hicieran un nuevo ejercicio de auto-evaluación algunos meses más tarde con el objeto de apreciar los cambios en sus habilidades como entrenadores.

Estas 2 últimas diapositivas son para evaluar la calidad del taller que acaba de culminar. Pida a los participantes que revisen sus expectativas que expresaron al comienzo del taller y que luego respondan a las preguntas que se incluyen en la **Unidad 6, página 10**.

Inicie un debate sobre las respuestas dadas. En caso de que alguna expectativa importante no se haya cumplido, hable sobre las maneras que se podría cubrir fuera del taller.



Diapositiva 53



Diapositiva 54

Solicite a los participantes que completen el formulario de evaluación del taller en la **Unidad 6, página 12** con el objetivo de utilizar esta información para mejorar los futuros talleres.

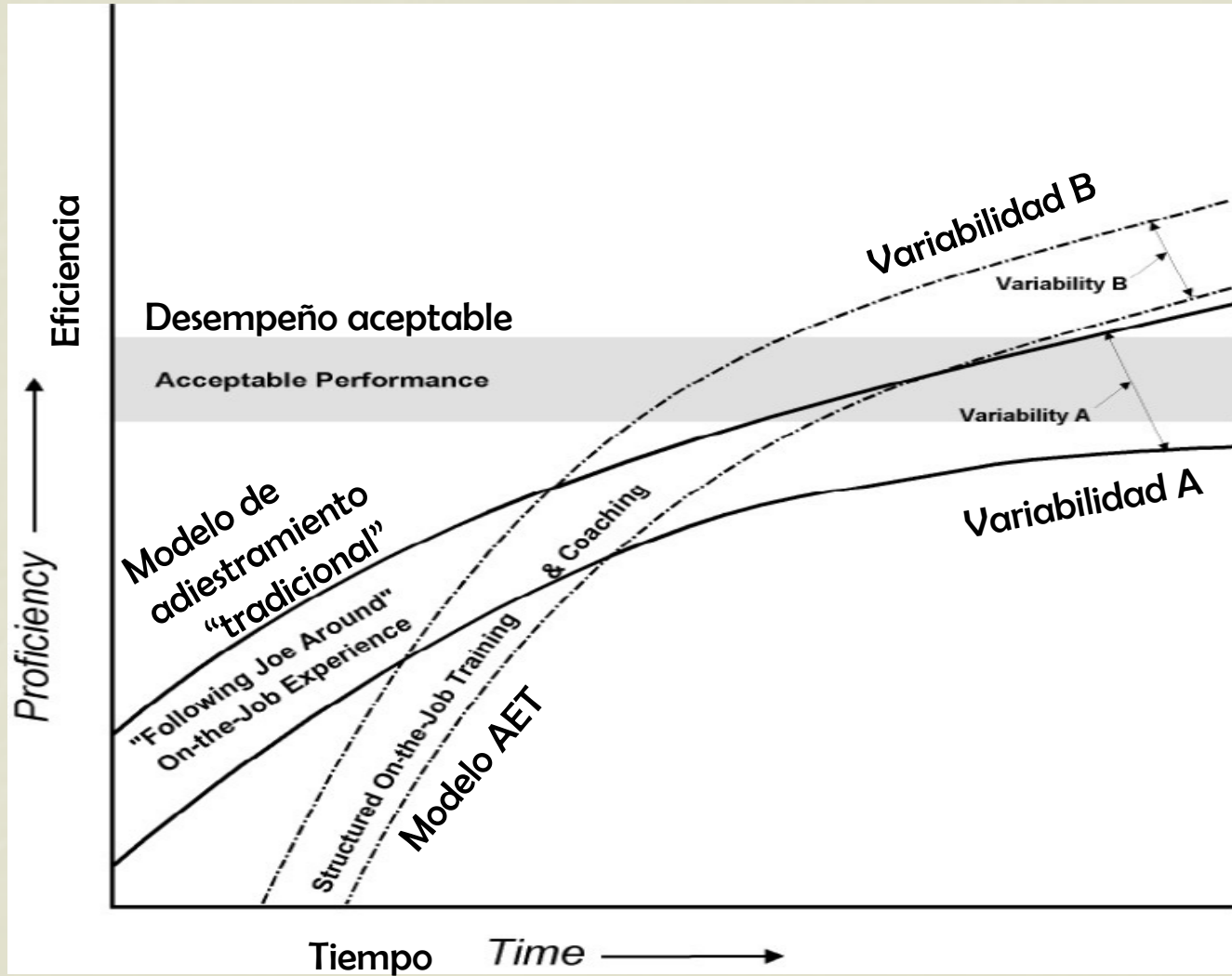


**Diapositiva 55**

**APUNTES:**

# Taller práctico de formación de entrenadores para el adiestramiento en el trabajo

# Curvas del aprendizaje



# Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?

- Cómo tener éxito como entrenador
- Autoevaluación de las aptitudes del entrenador
- Características de un buen entrenador
- ¿QGYCE?

# Cómo tener éxito como entrenador

Se requiere más que solo saber hacer el trabajo bien.



La capacidad de transmitir el conocimiento y las habilidades de manera eficaz se puede aprender y practicar.

# De un entrenador a otro

**“La capacidad es lo que uno puede hacer”.**

**“La motivación determina lo que uno puede hacer”.**

**“La actitud determina que tan bien se puede hacer.”**

- Lou Holtz, former Head Coach, University of South Carolina

# ¿Está listo para entrenar?

La autoevaluación determina:

- Sus fortalezas
- Los aspectos a mejorar para ser un buen entrenador



# Características de un buen entrenador

**Receptividad**

**Entusiasmo**

**Flexibilidad**

**Ganas**

**Buen humor**

**Compromiso**

**Tolerancia**

**Sinceridad/Honestidad**

Actividad del buen entrenador  
o  
el entrenador improvisado

¿QGYCE?

¿Qué gano yo con esto?

# Un entrenador...

“es alguien que ayuda a otra persona (al alumno) a aprender algo que por sí misma no hubiera podido aprender nunca o lo habría aprendido no muy bien o de forma muy lenta ”.

(Chip Bell)

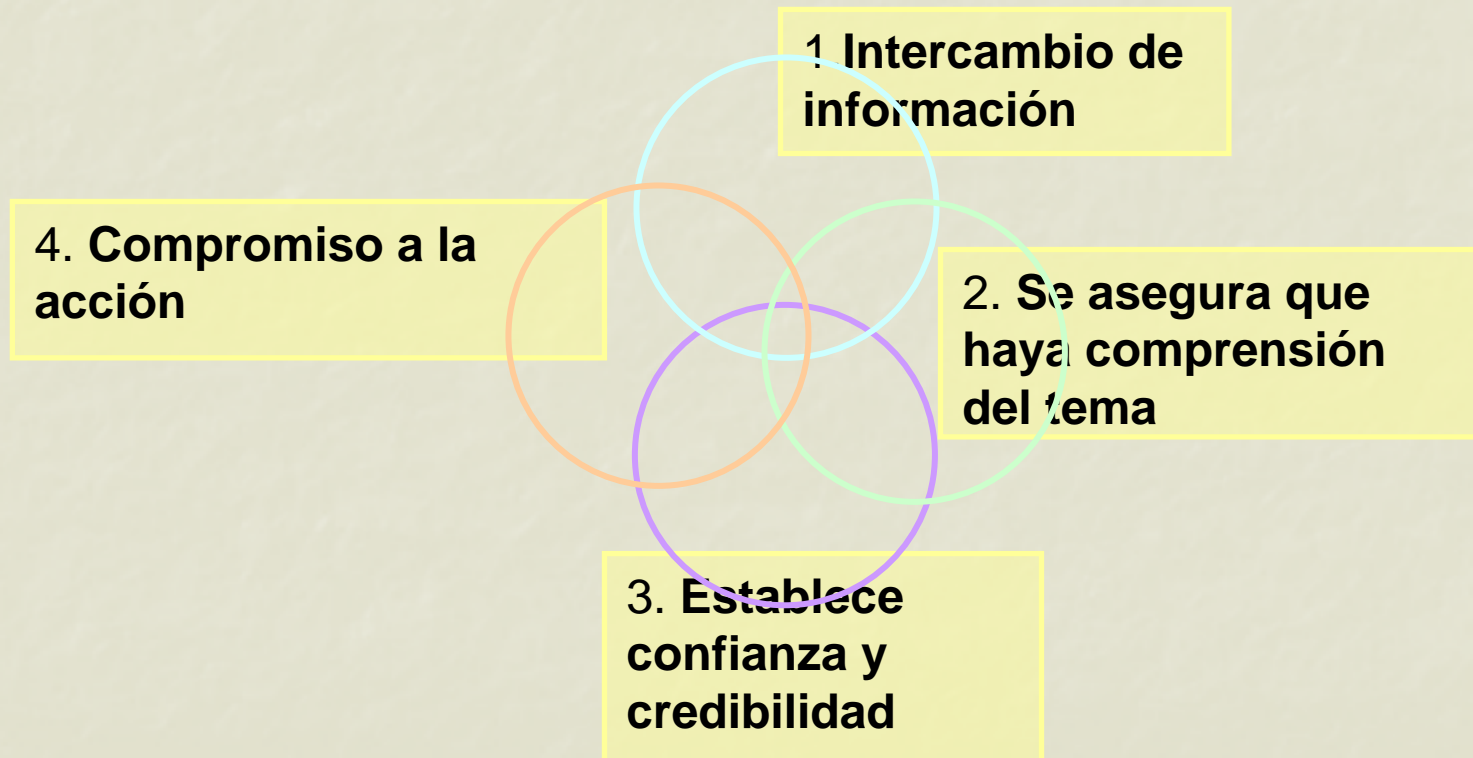
# Unidad 2: ¿Cómo aprenden los adultos?

- Cómo establecer una buena relación
- Comunicación eficaz
  - Cómo ser un buen oyente
  - Cómo hacer buenas preguntas
  - Cómo hacer críticas y observaciones constructivas
  - Resumen de las habilidades de comunicación
- Responsabilidades

# Cómo establecer una buena relación

**C**omunicación  
colaboración  
compromiso

# Comunicación eficaz



# Cómo ser un buen oyente

“Busca primero entender para luego ser entendido”.

Stephen Covey (1990)  
The 7 Habits of Highly Effective People





Después de la supervivencia física,

“La mayor necesidad de un ser humano es la supervivencia psicológica dada por la necesidad de ser comprendido, apreciado, sentirse seguro y confiado. Al escuchar estamos llenando esta necesidad ya que tiene cierto aspecto psicológico”.

Stephen Covey

Cuando uno escucha atentamente a una persona, le está dando importancia.

Una vez que esta necesidad se satisface, las personas están dispuestas a escucharlo. Ese es el momento para influenciar a la persona o resolver problemas.

# Los buenos oyentes:

- **No interrumpen ni están pensando en la forma en que van a responder mientras la otra persona aún no ha concluido de expresar sus ideas.**
- **No están predispuestos a las críticas**
- **Piensan bien sus respuestas**
- **Se dirigen al orador manteniendo contacto visual**
- **Observan bien el lenguaje corporal del interlocutor escuchando con ojos y oídos**
- **Hacen preguntas y esperan con atención las respuestas**
- **No esperan tener la última palabra**



# Tipos de preguntas

- Cerradas
- Abiertas



# Preguntas cerradas

- Generalmente tienen como respuesta un sí o un no
- Por lo general comienzan con  
Es, se puede, podría, sería, debería
- En el entrenamiento deben evitarse
- Por ejemplo:  
“¿Está listo para seguir con el siguiente paso?”

# Preguntas abiertas

- Ayudan a evaluar la comprensión del alumno
- Muestra las fortalezas y las inquietudes del alumno
- Comienzan con  
Cómo, por qué, cuándo, dónde, qué, quién, cuál, sí.
- Por ejemplo:  
"¿Qué información adicional necesita para seguir con el siguiente paso?"

Transforme las preguntas  
cerradas en preguntas  
abiertas



# Cómo hacer críticas y observaciones constructivas

El propósito de hacer críticas y observaciones constructivas es:

- **Reafirmar las correcciones**
- **Resaltar las acciones que deben corregirse con la práctica**

# Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas

## ■ **Elogios**

- Cuando el alumno haga bien las cosas, hágaselo saber
- Utilice elogios sinceros que contribuyan a la creación de una atmósfera propicia para el aprendizaje

# Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas

## ■ **Aclaraciones**

1. Repita lo el alumno dijo
2. Espere que el alumno le confirme que lo que usted dijo es correcto
3. Anime a los alumnos a confirmar o negar la veracidad de su versión

# Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas

## ■ **Repreguntar**

- Haga rebotar la pregunta al alumno
- Por ejemplo: “Esa es una buena pregunta. ¿Qué cree usted que debería hacerse en esa situación?”

# Cómo hacer críticas y observaciones constructivas

Los entrenadores eficaces:

- Hacen muchas observaciones y críticas constructivas
- Hacen las observaciones y críticas negativas en privado.
- Aceptan las críticas sin necesidad de ponerse a la defensiva

# Críticas y observaciones formales e informales

Críticas y observaciones constructivas informales

– **Se dan a medida que los problemas van surgiendo**

Críticas y observaciones constructivas formales

– **Se dan en momentos específicos**

# Resumen de las habilidades de comunicación

# Responsabilidades

- Las responsabilidades del entrenador incluyen:
  - Evaluar los conocimientos y habilidades del alumno
  - Planificar y organizar el curso de entrenamiento
  - Entablar una buena relación con el alumno
  - Enseñar conocimientos y habilidades
  - Evaluar constantemente el progreso del alumno
  - Sugerir los cambios que necesite la programación del curso





# Responsabilidades

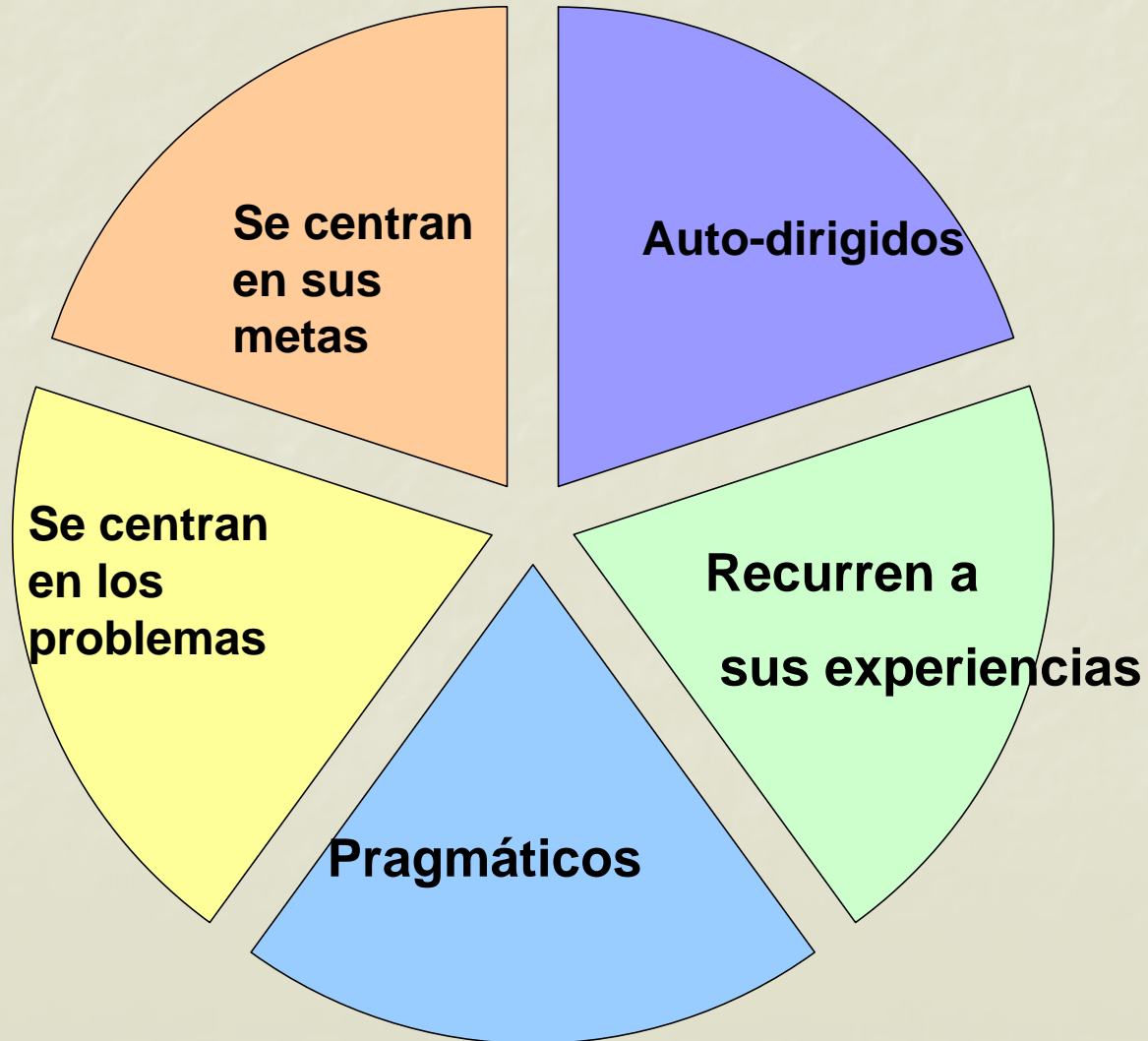
- del entrenador
- del supervisor
- del alumno

**Un entrenador de un programa  
AET es miembro de un equipo.**

# Unidad 3: Adiestramiento de adultos

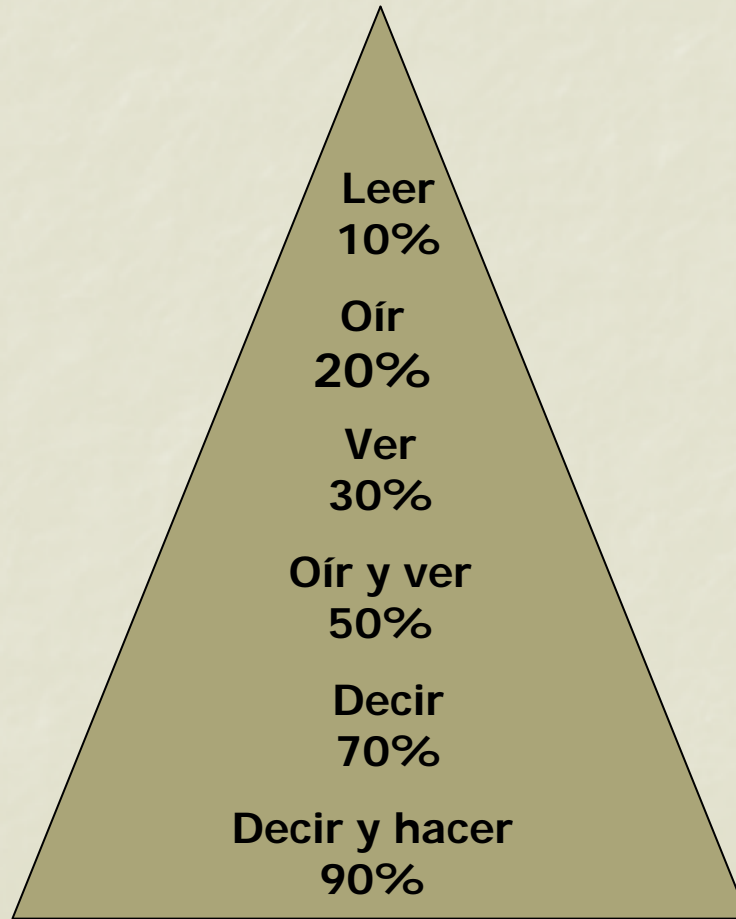
- Características de los alumnos adultos
- La experiencia y el aprendizaje
- Cómo adiestrar de manera eficaz
- Evaluación eficaz
- Lista de verificación para el entrenador
- Pasos a seguir para ser un buen entrenador

# Características de los alumnos adultos



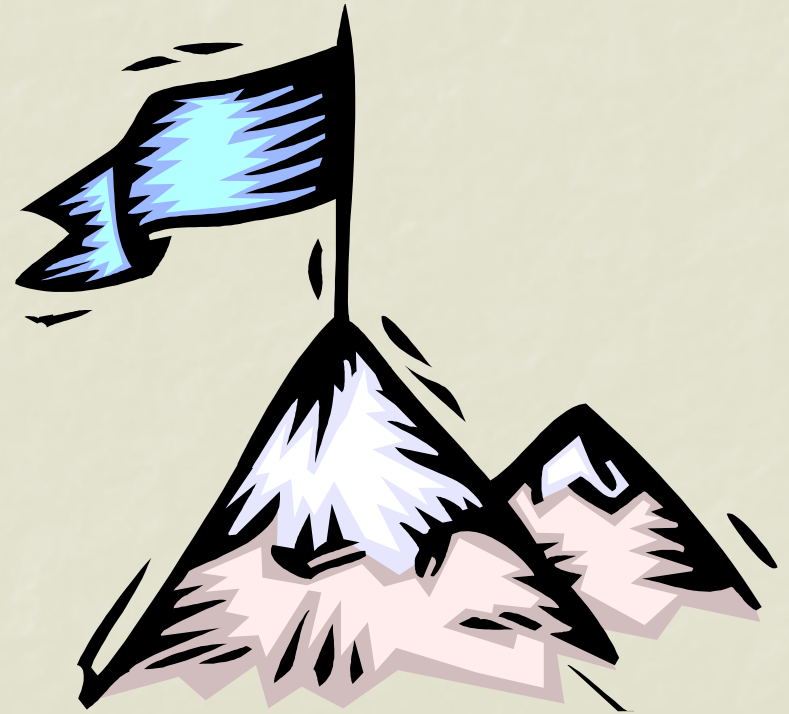
# **Actividad para los alumnos adultos**

# Cono de aprendizaje



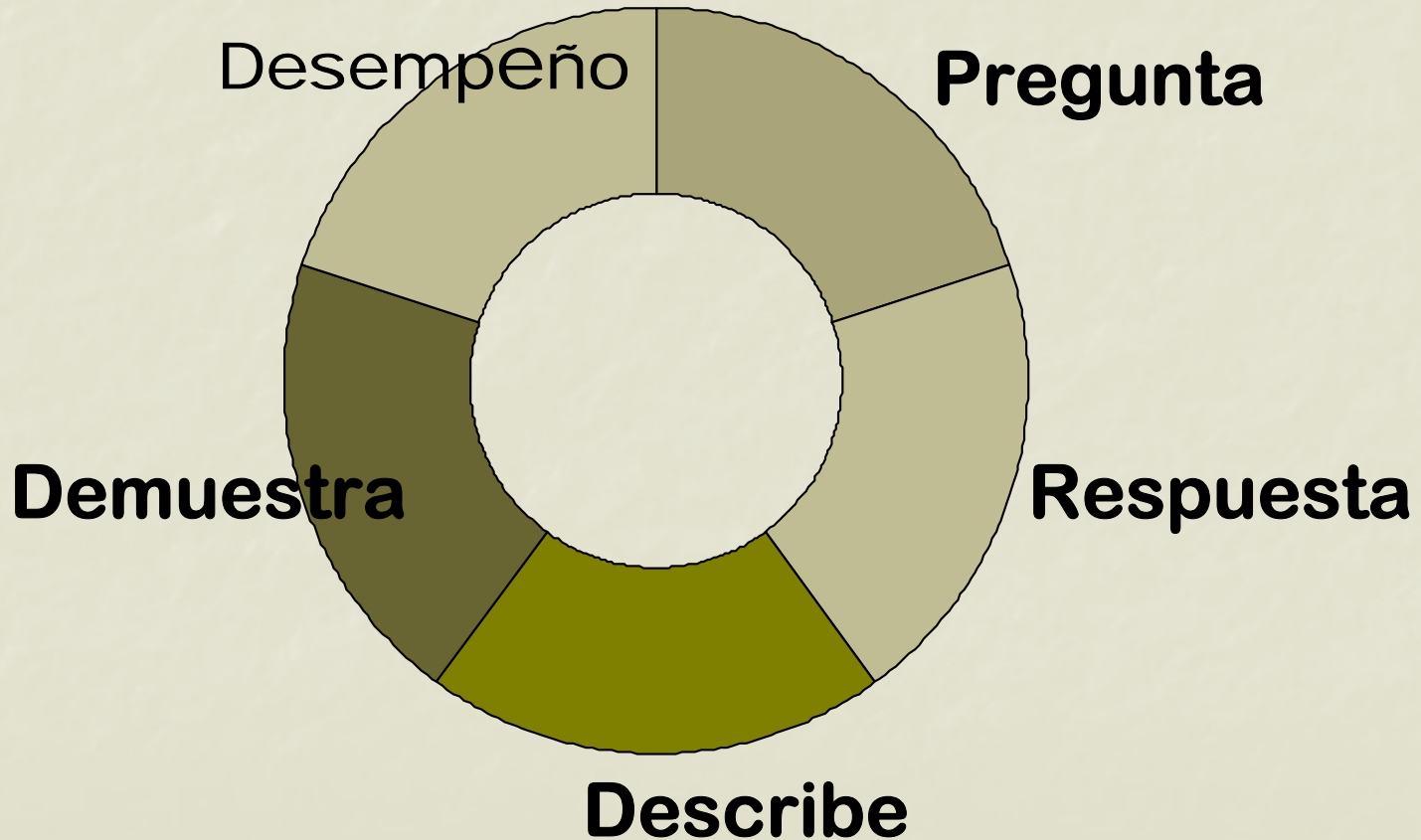
# Cómo adiestrar de manera eficaz

- Metas claras
- Contenido valedero
- Método de enseñanza apropiado
- Evaluación
- Recuperación



**Actividad de adiestramiento  
eficaz**

# Evaluación eficaz





# **Lista de verificación para el entrenador**

## **Ayuda para el trabajo**

- **Durante la preparación del entrenamiento**
- **Durante el entrenamiento**
- **Para la autoevaluación**

# Pasos a seguir para ser un buen entrenador

## 1. Prestar atención

LUEGO

## 2. Explicar y demostrar

## 3. Observar

## 4. Hacer críticas y observaciones constructivas



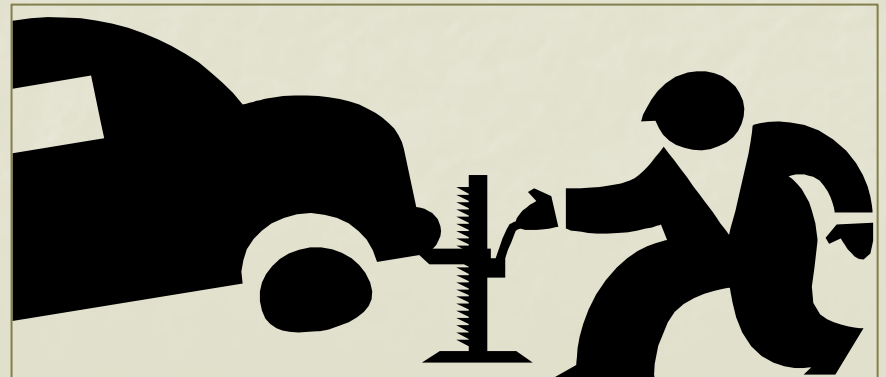
# Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento

- Un esquema de adiestramiento está constituido por un juego de instrucciones y observaciones que le ayudan a enseñar mejor una tarea.
- El objetivo de un esquema de entrenamiento es ayudarlo a enseñar la tarea programada.



# Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento -Parte I

Pasos de la tarea



# Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento -Parte II

Ordenamiento y agrupamiento de los pasos de la tarea



# Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento -Parte III

Consideraciones importantes



# Unidad 5: Práctica para el adiestramiento



# Actividad de práctica para el adiestramiento

## Use sus habilidades

- Diseñe un esquema de entrenamiento
- Practique adoptando los roles de entrenador, alumno y observador



# Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades

**Adecúe el entrenamiento para el alumno**

- **Evalúe el conocimiento y las habilidades del alumno**
- **Adecúe sus clases al nivel del alumno**



# **Unidad 6: Conclusiones y resumen**

**Revisión del día  
Visualice el futuro**

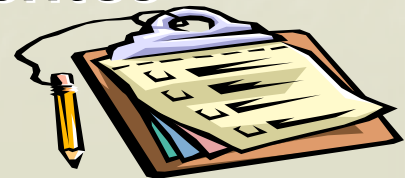
# Revisión de lo hecho durante el día

- ¿En qué consiste ser un entrenador?
- La relación entre el entrenador y el alumno
- Adiestramiento de adultos
- Preparación de un esquema de adiestramiento
- Práctica para el adiestramiento

**Apoyo para los  
entrenadores  
Contactos y recursos**

# Preparación del entrenador para una sesión del curso AET

- ❑ Empleado previsto para el entrenamiento
- ❑ Materiales de enseñanza debidamente desarrollados y disponibles para su utilización en clase
- ❑ Herramientas y equipos necesarios listos para ser utilizados
- ❑ Materiales de entrenamiento revisados y los pasos de la tarea debidamente ejercitados
- ❑ Tener a la mano los formularios y documentos requeridos



# Los pasos siguientes que debe tomar



# ¿Está listo para entrenar?

**La autoevaluación determina:**

- **Sus fortalezas**
- **Los aspectos a mejorar para ser un buen entrenador**

# **Expectativas del taller**



# Evaluación del taller práctico de formación de entrenadores



**Taller práctico de  
formación de entrenadores  
para el adiestramiento en  
el trabajo**

**Este taller ha sido elaborado por**

**NIOSH/PRL**

**Launa Mallett**

**Kathleen Kowalski-Trakofler**

**Charles Vaught**

**William Wiehagen**

**Robert Peters**

**Pennsylvania Services Corporation**

**Peter F. Keating**

## Programa del taller práctico de formación de entrenadores

Tema	Página	Tiempo
Lectura previa al taller: "Sobre la instrucción y el aprendizaje"	Materiales	Antes del taller
<b>Bienvenida y presentaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orador principal</li> <li>▪ Información general previa a la lectura</li> <li>▪ ¿Cuáles son sus expectativas?</li> <li>▪ Evaluación inicial de los participantes del taller de adiestramiento en el trabajo (AET)</li> </ul>	iii iv	8:00-8:20
<b>Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo tener éxito como entrenador</li> <li>▪ Autoevaluación de las aptitudes del entrenador</li> <li>▪ Características de un buen entrenador</li> <li>▪ QGYCE (¿Qué gano yo con esto?)</li> </ul>	1-3 1-5 1-8 1-12	8:20-9:00
<b>Unidad 2: La relación entre el entrenador y el alumno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo establecer una buena relación</li> <li>▪ Comunicación eficaz                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cómo ser un buen oyente</li> <li>○ Cómo hacer buenas preguntas</li> <li>○ Cómo hacer críticas y observaciones constructivas</li> <li>○ Resumen de las habilidades de comunicación</li> </ul> </li> <li>▪ Responsabilidades</li> </ul>	2-3 2-6 2-9 2-10 2-14 2-18  2-19	9:00-9:50
<b>DESCANSO</b>		9:50-10:00
<b>Unidad 3: Adiestramiento de adultos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Características de los alumnos adultos</li> <li>▪ La experiencia y el aprendizaje</li> <li>▪ Cómo adiestrar de manera eficaz</li> <li>▪ Evaluación efectiva</li> <li>▪ Lista de verificación para el entrenador</li> <li>▪ Pasos a seguir para ser un buen entrenador</li> </ul>	3-2 3-6 3-7 3-10 3-11 3-17	10:00-10:50
<b>DESCANSO</b>		10:50-11:00
<b>Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Parte I: Pasos de la tarea</li> <li>○ Parte II: Agrupación y ordenamiento de los pasos</li> <li>○ Parte III: Consideraciones importantes</li> </ul> </li> </ul>	4-3 4-5 4-6 4-9	11:00-12:00
<b>ALMUERZO</b>		12:00-12:45
<b>Unidad 5: Práctica para el adiestramiento</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividad de práctica para el adiestramiento</li> </ul>	5-3	12:45 - 2:30
<b>DESCANSO</b>		2:30 - 2:45
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades</li> </ul>	5-15	2:45 - 3:00
<b>Unidad 6: Conclusiones y resumen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión de lo hecho durante el día</li> <li>▪ Apoyo para los entrenadores</li> <li>▪ Preparación de la sesión de adiestramiento en el trabajo</li> <li>▪ Los pasos siguientes que debe tomar</li> </ul>	6-3 6-5 6-6 6-7	3:00-4:00

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autoevaluación de las aptitudes del entrenador</li> <li>▪ Expectativas del taller</li> <li>▪ Evaluación del taller práctico de formación de entrenadores</li> </ul>	<p style="text-align: center;">6-8 6-10 6-12</p>	
<b>ANEXOS:</b> Formularios de evaluación		

## **¿Qué expectativas tiene del taller?**

Por favor, escriba a continuación los beneficios que espera obtener de este taller.

## Evaluación inicial de los participantes del taller de adiestramiento en el trabajo (AET)

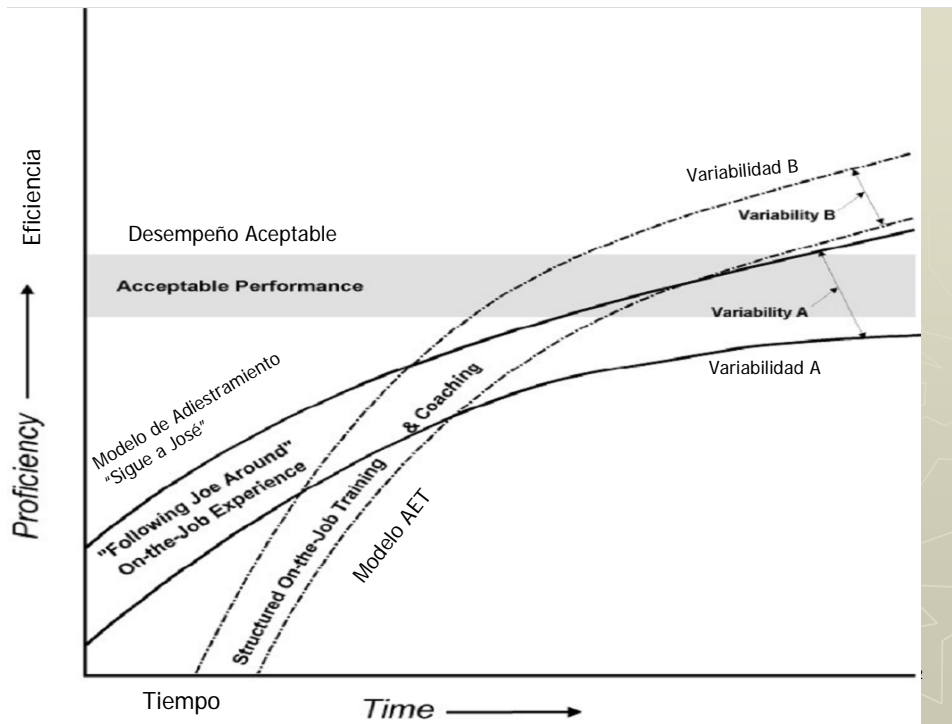
Nombre: \_\_\_\_\_

Tengo las siguientes credenciales o certificaciones relacionadas con el tema del taller:

Tengo experiencia o estoy capacitado en las siguientes áreas relacionadas:

<i>Tarea, habilidad o experiencia laboral específicas</i>	<i>Información teórica</i>	<i>Práctica (AET)</i>	<i>Otra</i>

## ¿Por qué es necesario el adiestramiento en el trabajo?





**Unidad 1**  
**¿En qué consiste ser un entrenador?**

# APUNTES

---

## Cómo tener éxito como entrenador

Esta parte del taller describe lo que significa ser un buen entrenador.

Un entrenador es “alguien que ayuda a otra persona (el alumno) a aprender algo que por sí misma no hubiera podido aprender nunca, lo hubiera aprendido no muy bien o de forma muy lenta”.

(Chip Bell)

Una de las razones por las cuales se le ha seleccionado como entrenador es su experiencia y el conocimiento que tiene de su trabajo.

Pero el hecho de ser capaz de realizar bien un trabajo no siempre garantiza que una persona pueda estar en capacidad de entrenar a otros. Sucede que cuando alguien conoce muy bien lo que está haciendo, todo le resulta tan sencillo y automático que no puede explicárselo a los demás. (Johnson and Leach, 2001).

Existen otros atributos que son imprescindibles para ser un buen entrenador. El hecho de haber sido seleccionado para este curso es una indicación de que probablemente usted posee algunas de estas cualidades.

Al terminar esta sección del taller, usted estará en condiciones de:

- Evaluar su virtud como entrenador
- Intercambiar opiniones sobre los atributos que son necesarios para mejorar su eficacia como entrenador

# APUNTES

---

## Autoevaluación de las aptitudes del entrenador

Este formulario le ayudará a identificar sus fortalezas y los puntos en los que debe concentrarse para mejorar y llegar a ser un buen entrenador.

En las escalas de valores que se muestran a continuación, encierre en un círculo el número que refleje el nivel de dificultad que para usted representaría hacer cada actividad. El número 1 representa “Muy difícil” y el número 6 representa “Muy fácil”.

	Difícil					Fácil
<b>Tabla 1</b>						
Prepararse para cada sesión de entrenamiento	1	2	3	4	5	6
Enseñar las tareas de una manera que sea compatible con los estándares de la empresa	1	2	3	4	5	6
Verificar que el alumno haya comprendido lo que se le ha enseñado	1	2	3	4	5	6

<b>Tabla 2</b>						
Responder muchas de las preguntas de los alumnos	1	2	3	4	5	6
Estar interesado en que los alumnos alcancen altos niveles de desempeño	1	2	3	4	5	6
Hacer preguntas a los alumnos para orientar el proceso de aprendizaje.	1	2	3	4	5	6

<b>Tabla 3</b>						
Expresar a los alumnos las cosas positivas de la tarea.	1	2	3	4	5	6
Mostrar entusiasmo por el papel de entrenador	1	2	3	4	5	6
Evitar los comentarios negativos.	1	2	3	4	5	6

<b>Tabla 4</b>						
Tomar las cosas con buen humor cuando el entrenamiento no está marchando como se había planeado.	1	2	3	4	5	6
Contar anécdotas sobre las experiencias adquiridas a partir de situaciones difíciles.	1	2	3	4	5	6

<b>Tabla 5</b>						
Admitir frente a los alumnos que no sabe una respuesta.	1	2	3	4	5	6
Resolver inquietudes de los alumnos sobre algunos aspectos de la tarea.	1	2	3	4	5	6

<b>Tabla 6</b>						
Adaptar las clases a las capacidades de los alumnos	1	2	3	4	5	6
Modificar las sesiones de clase para adaptarse a situaciones imprevistas.	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 7:</b>						
Prestar atención a las observaciones que pudieran tener los alumnos sobre una tarea específica	1	2	3	4	5	6
Estar dispuesto a recibir comentarios negativos.	1	2	3	4	5	6

Trabajar con alumnos con personalidades diferentes a la mía.	1	2	3	4	5	6
--	---	---	---	---	---	---

Recuadro 8:

Participar en cursos de entrenamiento que me permitan mejorar mis habilidades como entrenador.	1	2	3	4	5	6
Utilizar las evaluaciones de mis supervisores para mejorar mis habilidades como entrenador.	1	2	3	4	5	6
Tomar con seriedad mi responsabilidad como entrenador.	1	2	3	4	5	6

Para profundizar más sobre los temas de cada tabla, pase a la sección “Características de un buen entrenador”.

# APUNTES

---

## Características de un buen entrenador

Hasta los mejores entrenadores pueden mejorar sus capacidades con el entrenamiento y la práctica. La autoevaluación de las aptitudes del entrenador fue diseñada para ayudarle a identificar las áreas donde puede mejorar su desempeño como entrenador. En los recuadros que hay a continuación se describen las características de todo buen entrenador. (Adaptado de Leach, 1996).

### **Recuadro 1: Ganas**

Los buenos entrenadores disfrutan lo que hacen. Se sienten orgullosos de compartir lo que saben y piensan que es importante mejorar sus habilidades docentes. Un buen programa de adiestramiento en el trabajo (AET) es aquel que capacita entrenadores para enseñar tareas de una manera estandarizada y orientada siempre hacia la seguridad.

### **Recuadro 2: Receptividad**

Los buenos entrenadores necesitan ser capaces de conectarse emocionalmente con los alumnos. Es importante que sepan escuchar y comunicarse bien para transmitir con claridad el mensaje adecuado. Las preguntas juegan un papel muy importante en el proceso de aprendizaje. Ellos entienden que para mejorar el aprendizaje es necesario cultivar un ambiente en el que los alumnos se sientan cómodos haciendo preguntas.

### **Recuadro 3: Entusiasmo**

Ser un buen entrenador demanda mucha energía. Se requiere tiempo para preparar las lecciones y mucho empeño para transmitir las bien. Los entrenadores que realizan su labor a gusto son capaces de contagiar su entusiasmo.

### **Recuadro 4: Buen humor**

Los buenos entrenadores tienen un buen sentido del humor. Algunas veces las cosas no salen tal como han sido planificadas. Todos hemos pasado por situaciones en las cuales nos ha tocado aprender a la fuerza. Ser capaces de reírnos cuando las cosas no nos salen bien crea un ambiente favorable, porque todos debemos aceptar que los errores son totalmente aceptables en el proceso de aprendizaje.

### **Recuadro 5: Sinceridad/Honestidad**

Los buenos entrenadores no pretenden ser lo que no son. En su trato con los alumnos son directos y francos y manifiestan su sincera preocupación para que sus alumnos logren lo que se han propuesto. Los alumnos respetan a los entrenadores que no tienen reparos en aceptar que no saben algo y luego se esfuerzan por buscar las respuestas que satisfagan a ambos.



**Recuadro 6: Flexibilidad**

Los buenos entrenadores son capaces de adaptarse a nuevas situaciones. Ellos saben cuando hacer cambios o quitar o adaptar materiales para ajustarse a las necesidades de sus alumnos o a limitaciones externas.

**Características de un buen entrenador – página 2****Recuadro 7: Tolerancia**

Los buenos entrenadores no tienen reservas para aceptar la opinión de otras personas. Ellos no solamente reconocen y aceptan que existen personalidades diferentes, sino que además se interesan por conocer las opiniones de otras personas, aún cuando no compartan los mismos puntos de vista. Ante las críticas negativas reaccionan favorablemente tomándolas como una oportunidad para poder mejorar su desempeño.

**Recuadro 8: Compromiso**

Los buenos entrenadores mejoran con el tiempo. Mediante prácticas, cursos y evaluaciones de desempeño justas tratan de mejorar y refinar sus cualidades como entrenadores. Los programas formales de certificación son una demostración pública del compromiso de la compañía. Los buenos entrenadores toman su papel como transmisores de conocimientos y habilidades con mucha seriedad.

Mire nuevamente las repuestas que marcó en su autoevaluación de las aptitudes del entrenador.

Las casillas que tienen los números más altos encerrados con un círculo muestran las áreas donde usted tiene fortalezas. Estas cualidades le ayudarán a ser un buen entrenador.

Las casillas con los números más bajos muestran las áreas donde usted debe mejorar sus cualidades como entrenador. Aún cuando estas cualidades no se manifiesten espontáneamente, usted puede recibir entrenamiento para incorporarlas eficazmente en sus actividades como entrenador.

Si los puntajes bajos que marcó en las tablas se deben a obstáculos relacionados con las políticas, prácticas o procedimientos de la compañía, hable de estas inquietudes con el líder del taller, el personal del departamento de seguridad o el supervisor. Si se siente a gusto comentando estas inquietudes durante el taller, puede que descubra que otras personas tienen dudas similares a las suyas y que hay necesidad de hacer cambios en el programa de adiestramiento AET para que brinde buenos resultados en su compañía.

**No existen dos entrenadores iguales.  
Aproveche sus fortalezas y esfuércese por mejorar sus  
debilidades**

## ¿Buen entrenador o entrenador improvisado?

Piense en alguien que le enseñó bien a hacer algo.

Haga un listado de 3 cosas que ayudaron a que este entrenador pudiera enseñarle bien.

1.

2.

3.

Piense en alguien que no supo enseñarle bien una determinada tarea.

Haga un listado de 3 cosas que impidieron que este entrenador pudiera enseñarle bien.

1.

2.

3.



**Unidad 2**  
**La relación entre el entrenador y el  
alumno**

# APUNTES

---

## Cómo establecer una buena relación

El entrenamiento es un proceso que se inicia cuando usted establece una buena relación con el alumno. Recuerde siempre las tres “C” que constituyen una buena relación (Hart, 2003).

**Comunicación:** permite que el entrenador y el alumno se entiendan y lleguen a apreciarse como personas y sobre todo lleguen a entender sus respectivos puntos de vista.

**Colaboración:** se manifiesta cuando el entrenador y el alumno trabajan juntos en base a una relación de respeto mutuo

**Compromiso:** garantiza que cada persona en la relación cumpla con sus responsabilidades.

A continuación se presentan algunas técnicas que le ayudarán a establecer comunicación, colaboración y compromiso.

**Escuchar:** es importante que centre su atención en lo que el alumno está diciendo para poder entender su punto de vista.

**Observar:** para entrenar hay que saber observar. Muchas veces el lenguaje corporal del alumno es indicativo de lo que siente o de lo que entiende o no entiende.

**Preguntar:** hay que saber hacer preguntas al alumno para determinar qué es lo que más le interesa saber. Debe tenerse especial cuidado de que las preguntas se hagan de una manera constructiva.

**Repetir:** después de que el alumno haga un comentario, a veces es útil repetirlo con otras palabras para expresar lo que usted cree que quiso decir el alumno. Esto le muestra al alumno que usted lo ha estado escuchando atentamente y permite clarificar las ideas u opiniones del alumno.

Recuerde que *establecer una buena relación con el alumno no es el objetivo final*. Una *buena relación* constituye solamente el vehículo necesario para que el alumno pueda desarrollar y mejorar sus habilidades.



## APUNTES

---

# Comunicación eficaz

## El proceso de comunicación



La figura anterior muestra los pasos secuenciales que son necesarios dar para lograr una comunicación eficaz. Lo interesante del modelo es que se trata de un modelo en serie, de tal modo que para lograr el resultado final que es una comunicación eficaz, todos los pasos tienen que cumplirse, ya que si uno faltara, todo el proceso se paralizaría hasta que dicho paso pudiera ser completado satisfactoriamente.

Piense en el contenido de las siguientes preguntas

1. ¿Es verdad que toda comunicación constituye un *intercambio de información*?
2. ¿Qué sucedería si no nos aseguramos que el mensaje ha sido comprendido?
3. ¿Cree usted que sea posible que alguien pueda *creer o tener confianza* si no ha comprendido el mensaje?

4. ¿Cómo cree que alguien puede empeñarse en la realización de una tarea si no ha llegado a creer o a sentir que todo es para su propio beneficio?

Toda comunicación eficaz supone que cada uno de los pasos ha sido completado en la secuencia correspondiente

Comunicarse de manera eficaz *se puede aprender*. A continuación le mostraremos algunas técnicas específicas que le ayudarán a dominar esta importante herramienta de los entrenadores.

## APUNTES

---

## Cómo ser un buen oyente

### Los buenos oyentes

- No interrumpen ni están pensando en la forma en que van a responder mientras la otra persona aún no ha concluido de expresar sus ideas.
- No están predispuestos a las críticas
- Piensan bien sus respuestas.
- Se dirigen al orador manteniendo contacto visual.
- Observan el lenguaje corporal de su interlocutor, escuchando atentamente con ojos y oídos.
- Hacen preguntas y esperan con atención las respuestas.
- No esperan tener la última palabra.

(Adaptado de Richard Gemmet, 1977)

Haga un listado de las formas en que las personas se comunican en forma no verbal

---

---

---

---

---

---

## Cómo hacer buenas preguntas

Las preguntas ayudan a mantener el diálogo entre el entrenador y el alumno. Si las preguntas son bien pensadas, contribuyen al proceso de aprendizaje haciendo que el alumno profundice en el tema y participe en la clase.



Hay dos tipos de preguntas: preguntas **abiertas** y **preguntas cerradas**. Cada una de ellas conduce a diferentes tipos de respuestas.

### 1. Preguntas cerradas

- Generalmente resultan en un sí o un no como respuesta
- **Comienzan con: es posible, se puede, podría, sería, debería.**

*Por ejemplo: ¿Sabe usted cómo controlar este vehículo si es que comienza a patinar?*

¿Qué tipo de preocupaciones le despierta este tipo de preguntas?

---

---

---

¿Cree usted que hay una mejor forma de hacer esta pregunta?

---

---

## 2. Preguntas abiertas

- Ayudan a evaluar el nivel de comprensión de los alumnos y además identifican sus fortalezas y sus inquietudes sobre el tema.
- Comienzan con: **cómo, por qué, cuándo, dónde, qué, cuál o en caso de.**

*Por ejemplo: ¿Qué haría usted para detener este vehículo si comenzara a patinar?*

¿Qué tipo de preocupaciones le despierta este tipo de preguntas?

---

---

---

A continuación anote una pregunta abierta

---

---



**En lo posible, las preguntas cerradas deberían evitarse, ya que no promueven el intercambio de ideas ni mejoran el proceso de aprendizaje**

**Las preguntas abiertas deben promoverse, ya que proporcionan información adicional sobre impresiones, opiniones, ejemplos, y otros detalles interesantes para el proceso de aprendizaje.**



Transforme las siguientes preguntas cerradas en preguntas abiertas

1. ¿Sabe usted como operar esta clase de equipo?

---

---

---

2. ¿Tiene usted conocimiento del tipo de combustible y lubricantes que utiliza este equipo?

---

---

---

3. ¿Debería usted inspeccionar las llantas como parte de la verificación que se debe realizar antes de operar el equipo?

---

---

---

4. ¿Puede usted emplear diferentes tipos de lubricantes en esa caja de cambios?

---

---

---

## **Cómo hacer críticas y observaciones constructivas**

La crítica constructiva y las observaciones van de la mano con un entrenamiento exitoso. El propósito de las críticas constructivas y las observaciones es reforzar las acciones que se ejecutan bien y a la vez resaltar las acciones que deben corregirse mediante más ejercicios de práctica.

Algunas recomendaciones generales para hacer críticas y observaciones constructivas

- **Relacione sus críticas y observaciones constructivas con los objetivos que se han enunciado, lo que constituye uno de los componentes importantes de un entrenamiento exitoso.**

*“Qué buen trabajo hizo en la inspección pre-operativa de su equipo. Siguió todos los pasos con la secuencia correspondiente. A propósito, ¿en qué casos es posible alterar la secuencia normal?”*

- **Trate de ser específico. Evite hacer comentarios generales.**

*“Debemos hacer esto otra vez”, puede sustituirse por lo siguiente:  
“Revisemos el paso 2, acordándonos de poner el interruptor en la posición neutral, y luego podríamos repetir los pasos 1, 2 y 3 otra vez”.*

- **Concéntrese en reforzar o corregir conductas o actitudes concretas.**

*“Es muy importante que al dar la vuelta, recuerde mantener su mano aquí, en esta posición para mantener el codo fuera de peligro”.*

- **Trate de ser descriptivo evitando caer en la crítica no constructiva. Concéntrese en describir acciones, en vez de fijarse en la personalidad del ejecutor.**

*En vez de decir, “Sigues haciendo mal esto”, sustitúyalo por lo siguiente:  
“¿Qué problemas podrían surgir si mantiene el acelerador presionado, mientras trata de cambiar la marcha?”*

## **Técnicas para hacer críticas y observaciones constructivas**

### **Elogios**

- Cuando el alumno haga bien las cosas, hágaselo saber
- Utilice elogios sinceros que contribuyan a la creación de una atmósfera propicia para el aprendizaje.

### **Aclaraciones**

- Repita lo el alumno dijo
- Espere que el alumno le confirme que lo que usted dijo es correcto.
- A menudo, los alumnos le dejarán saber si lo que usted repitió es correcto o incorrecto.

### **Repreguntar**

- Haga rebotar la pregunta al alumno.
- Por ejemplo: “Esa es una buena pregunta. ¿Qué cree usted que debería hacerse en esa situación?”

Al repreguntar es muy importante manejar bien la forma de hacer las preguntas, ya que éstas le dan la oportunidad de escuchar más ampliamente y, por otro lado, fuerza al alumno a pensar bien en lo que hace y por qué lo hace. Las preguntas lo ayudarán a guiar bien la sesión de repaso y a proporcionar observaciones y críticas constructivas.

#### **Los entrenadores eficaces:**

- ◆ **Hacen muchas observaciones y críticas constructivas**
- ◆ **Hacen las observaciones y críticas negativas en privado.**
- ◆ **Aceptan las críticas sin necesidad de ponerse a la defensiva.**

## **Críticas y observaciones formales e informales**

*Críticas y observaciones informales*, se dan a medida que se presenta la oportunidad.

*Críticas y observaciones formales*, se dan en oportunidades específicas debidamente planificadas (después de completar determinadas secciones o al término del curso).

A continuación le damos algunas recomendaciones para hacer observaciones y críticas informalmente.

- Sea fundamentalmente positivo y preste mucha atención para hacer las críticas y observaciones constructivas en el momento más adecuado.
- Demuestre la forma correcta de hacer las cosas en vez de dejar que el alumno avance a tropezones sin guía alguna.
- Tenga especial cuidado de hacer las críticas y observaciones constructivas al momento indicado y de una manera que reduzca la tensión. Este puede ser un buen momento de usar humor durante el proceso de aprendizaje.
- Tenga cuidado de no sobrecargar a los alumnos con demasiadas observaciones y críticas constructivas. Trate de percibir lo que ellos piensan de su propio progreso.

A continuación le damos algunas recomendaciones para hacer observaciones y críticas constructivas formalmente.

- Haga sus observaciones y críticas constructivas en base a una lista previamente preparada.
- Comience y termine con comentarios positivos pero mencione en el medio las áreas que necesitan ser corregidas.
- Tenga en cuenta que si presenta un problema deberá sugerir una solución.
- Pida a los alumnos que hagan una recopilación de la sesión de repaso. Dígalos que se concentren en sus fortalezas, que describan las áreas en las que necesitan hacer correcciones y sugiera usted la forma en que se puede mejorar.



## Responsabilidades

Un entrenador de un programa AET es miembro de un equipo que tiene tres miembros fundamentales que formarán parte del proceso: su supervisor, el supervisor del alumno que será entrenado y el alumno mismo. El entrenamiento será exitoso si todos los miembros trabajan en equipo.

Las responsabilidades del entrenador incluyen:

- Evaluar los conocimientos y habilidades del alumno
- Planificar y organizar el curso de entrenamiento
- Entablar una buena relación con el alumno
- Enseñar conocimientos y habilidades
- Evaluar constantemente el progreso del alumno
- Sugerir los cambios que necesite la programación del curso

Las responsabilidades del **supervisor** incluyen:

- Poner a los alumnos con los entrenadores adecuados para ellos.
- Proporcionar apoyo permanente a los entrenadores
- Ayudar a determinar las áreas que requieren de entrenamiento así como definir los materiales que servirán para cada uno de los cursos AET que se programen.
- Una vez concluido el curso de entrenamiento AET, evaluar si el alumno se encuentra apto para desempeñar su nueva función.
- Evaluar la competencia del entrenador
- Iniciar el proceso de seguimiento de los alumnos que han concluido el curso AET

Las responsabilidades del alumno incluyen:

- Mantener una participación activa en el curso de entrenamiento AET
- Entablar una buena relación con el entrenador
- Dominar el contenido del curso que se le ha enseñado

## APUNTES

---

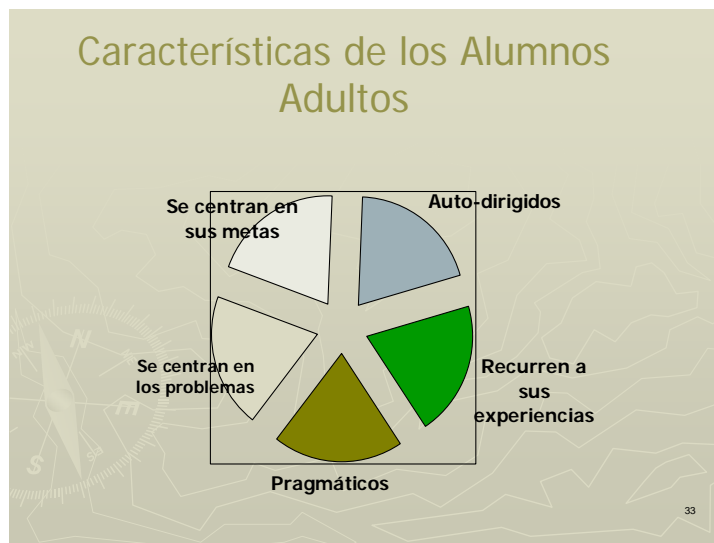


# **Unidad 3**

## **Adiestramiento de adultos**

## Características de los alumnos adultos

Los adultos aprenden en forma diferente de la forma en que aprenden los niños. Tenemos investigaciones que nos muestran algunas características de las formas que adoptan los adultos en su proceso de aprendizaje, las mismas que se incluyen en el gráfico adjunto. Las estrategias apropiadas para el entrenamiento de adultos se muestran en la tabla que mostramos a continuación



Características de los alumnos adultos	Estrategias de entrenamiento
Auto-dirigidos	<i>Los adultos tienden a tomar la iniciativa en el proceso de aprendizaje. Su rol como entrenador es el de facilitar que el alumno marque el ritmo que mejor le acomode en el aprendizaje de las nuevas tareas.</i>
Recurre a sus experiencias	<i>Los adultos han acumulado un bagaje de conocimientos a lo largo de sus vidas. Ayude al alumno a que conecte su aprendizaje de la nueva tarea con sus experiencias pasadas que tengan relación con el tema que se está tratando de enseñar</i>
Pragmáticos	<i>Los adultos desean aprender algo que puedan aplicar en la vida real. Debe encontrarse una aplicación en el trabajo para lo que se esta tratando de enseñar. Explique la utilidad práctica del contenido de la lección.</i>
Se centra en los problemas	<i>Los adultos aprenden de los ejemplos de la vida diaria. Muéstrelle al alumno como los nuevos conocimientos y habilidades que se le enseña pueden ser aplicados para resolver problemas del trabajo.</i>
Se centra en sus	<i>Los adultos saben apreciar cuando un curso está bien</i>

<b>metas</b>	<i>organizado y tiene objetivos claramente definidos.</i> Muéstrelle al alumno la forma en que el curso le puede ayudar a alcanzar sus metas.
--------------	---

## Actividad para los alumnos adultos

Teniendo como base lo tratado en clase, anote las formas en que usted puede incorporar estas características en el proceso de entrenamiento.

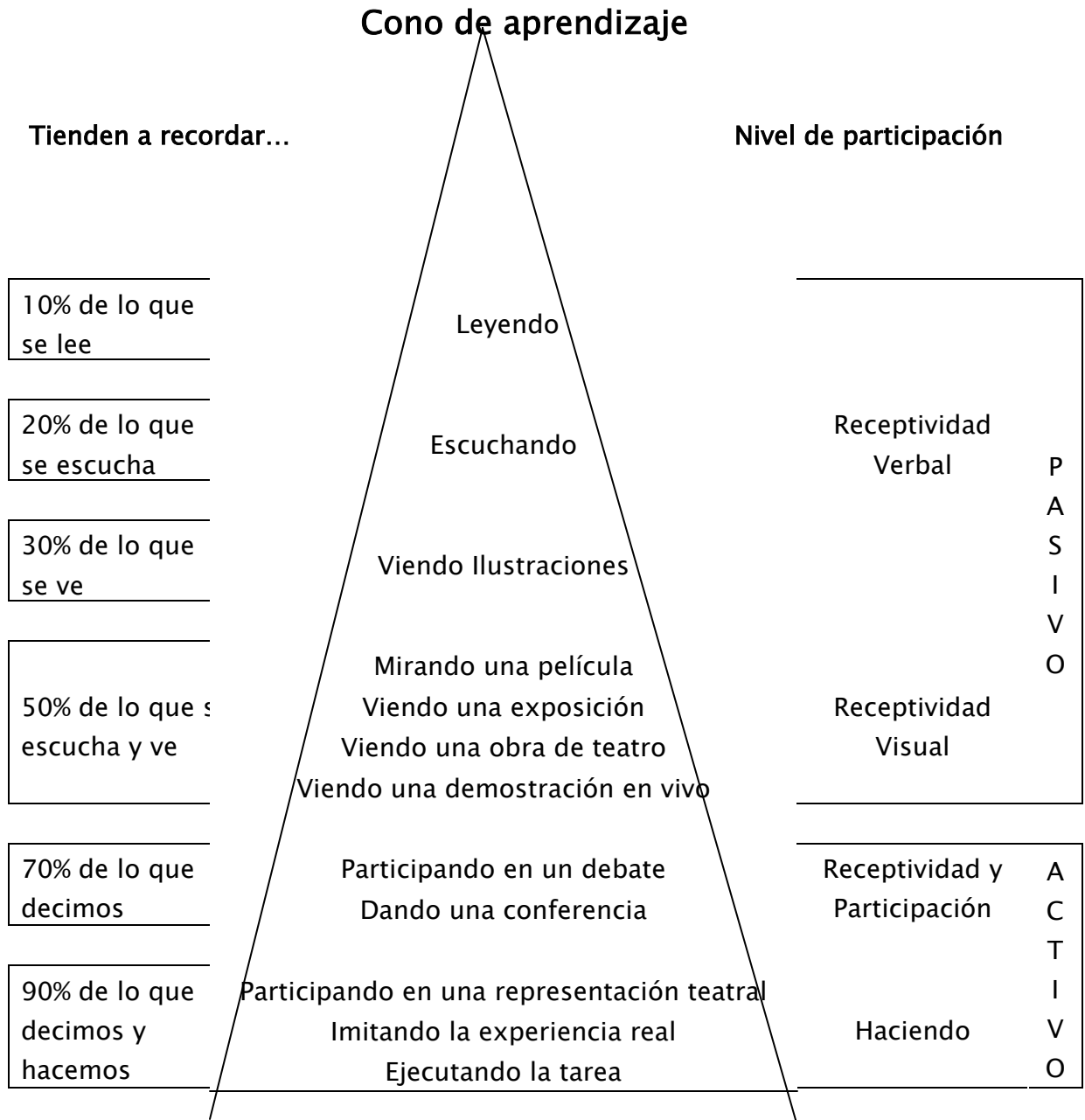
<b>Características de los alumnos adultos</b>	<b>Estrategias de entrenamiento</b>
Auto-dirigidos	
Recurre a sus experiencias	
Pragmáticos	
Se centra en los problemas	
Se centra en sus metas	

# APUNTES

---

## La experiencia y el aprendizaje

---



Desarrollado y revisado por Bruce Myland de los materiales de Edgar Dale. URL:  
<http://php.indiana.edu/~bobweb/Handout/cone.html>

## Cómo adiestrar de manera eficaz

1. Metas claras
2. Contenido valedero
3. Método de enseñanza apropiado
4. Evaluación
5. Recuperación



<b>Componentes</b>	<b>Consejos para el entrenamiento</b>
<b>Metas claras</b>	Es muy importante conectar el contenido de la sesión con una determinada competencia que el alumno deberá adquirir y demostrar al término de la sesión, por ejemplo, “hacer una inspección completa”.
<b>Contenido valedero</b>	El contenido del entrenamiento está dado por los objetivos que se buscan. Por ejemplo, si el objetivo es que el alumno sea capaz de instalar un determinado perno, entonces parte del contenido del entrenamiento deberá dedicarse a la forma correcta de instalar un perno.
<b>Método de enseñanza apropiado</b>	El “Método de enseñanza apropiado” se refiere a la forma en que comunicamos el mensaje que queremos entregar. En el ejemplo anterior la instalación de un perno debe enseñarse haciendo una demostración de la tarea y luego permitiendo que el alumno lo intente.
<b>Evaluación</b>	El entrenamiento debe incorporar alguna forma de verificar si alumno realiza bien la tarea. Un modo muy simple y natural es el de observar la forma en que el alumno opera el equipo haciéndole las observaciones pertinentes a medida que demuestra lo aprendido.
<b>Recuperación</b>	Durante esta etapa el alumno tiene la oportunidad de corregir sus errores y practicar la forma correcta de realizar la tarea.

## **Actividad de adiestramiento eficaz**

Para cada componente anote la forma en que usted podría abarcarlo.

### **Componentes**

**Metas claras**

**Contenido  
valedero**

**Método de  
enseñanza  
apropiado**

**Evaluación**

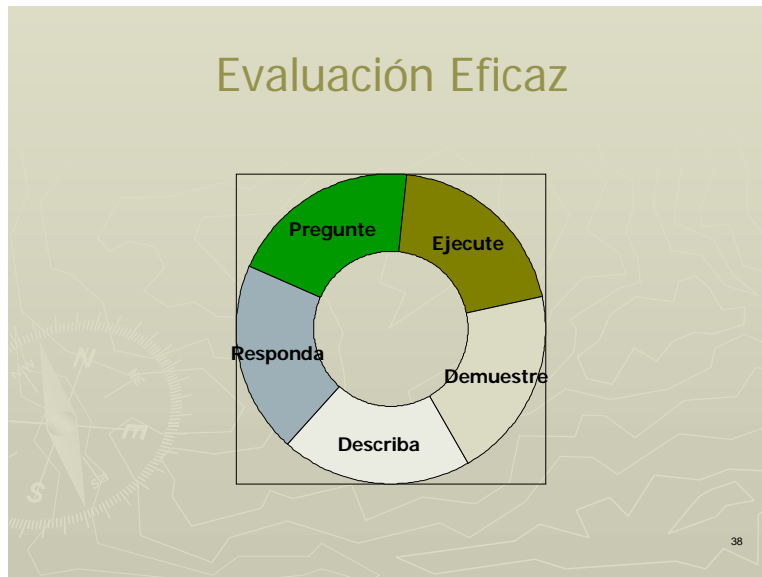
**Recuperación**



## APUNTES

---

## Evaluación eficaz



La evaluación juega un papel importante en el proceso de aprendizaje por lo que debe tener un espacio especial en el programa de estudio. Sencillamente, las evaluaciones responden a dos preguntas básicas: "¿Cómo puede usted saber si el alumno ha aprendido a realizar la tarea?" y "¿Cómo puede saber si se ha alcanzado la meta de aprendizaje?"

La rueda de evaluación eficaz que se muestra en el diagrama adjunto le ayudará a responder estas preguntas. La rueda tiene cinco componentes que corresponden a igual número de preguntas de evaluación.

1. ¿Las *preguntas* que hace el alumno reflejan que está conectado con el proceso de aprendizaje?
2. ¿*Responde* el alumno sus preguntas?
3. ¿Puede el alumno *describir* la forma de ejecutar las tareas?
4. ¿Está el alumno en condiciones de *demostrar* la forma de ejecutar las tareas?
5. ¿Está el alumno en condiciones de *ejecutar* los pasos de la tarea por sí solo?

## **Lista de verificación para el entrenador**

La lista de verificación, de las siguientes páginas le ayudará para (1) prepararse para el entrenamiento, (2) durante el entrenamiento, y (3) para evaluarse después del entrenamiento. La lista de verificación resume los pasos que debe dar y le indica la forma de completar bien cada uno de ellos.

### Lista de verificación para el entrenador

Utilice este formulario como guía en las etapas de preparación, ejecución y evaluación de su sesión de entrenamiento. Este formulario también puede ser utilizado por los observadores que evalúen al entrenador.

Nombre del entrenador:	Nombre del observador:
Tarea que se enseña:	Fecha de evaluación:

<b>Paso 1 –Establezca las bases:</b> Establezca un ambiente favorable para el aprendizaje, comunique sus expectativas y determine el nivel de conocimiento y experiencia del alumno.			
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividades:</b>	<b>Orientación</b>	<b>Comentarios</b>
<input type="checkbox"/>	Dé la bienvenida al alumno	Dele la mano, mantenga el contacto visual y haga que el alumno se sienta tranquilo.	
<input type="checkbox"/>	Trate de identificar los conocimientos del alumno	Haga preguntas que lo ayuden a identificar los conocimientos y la experiencia del alumno sobre el tema del curso.	
<input type="checkbox"/>	Incentive al alumno a hacer preguntas	Haga que el alumno se sienta cómodo repitiendo lo que va aprendiendo. Explíquelo que el ritmo del entrenamiento lo fija el alumno con su experiencia previa y su capacidad de aprender la nueva tarea.	
<input type="checkbox"/>	Establezca un período de intercambio general de ideas sobre la tarea que se va a enseñar	Entréguele una copia del módulo que usted como entrenador y él como alumno deberán seguir para llevar adelante el entrenamiento.	
<input type="checkbox"/>	Converse sobre las normas de seguridad que deberán seguirse durante el curso de entrenamiento	Asegúrese que el alumno pueda observar de manera segura durante las demostraciones. Hable sobre otras consideraciones que se deben tener en cuenta para la seguridad.	

### Lista de verificación para el entrenador

<input checked="" type="checkbox"/>	Actividades:	Orientación	Comentarios
<b>Paso 2 – Explique y demuestre:</b> Explique los pasos de la tarea, mencione la importancia de cada uno de ellos y demuestre cómo deben ejecutarse.			
<input type="checkbox"/>	Explique los pasos de la tarea	Enseñe solo la cantidad de información que el alumno pueda aprender en una lección. No lo abrume.	
<input type="checkbox"/>	Explique las razones por las que cada paso es importante	Asegúrese de que los pasos de la tarea tengan sentido para el alumno. Haga preguntas para verificar la comprensión del tema.	
<input type="checkbox"/>	Demuestre la forma de dar cada uno de los pasos de la tarea	Asígnele al alumno un lugar seguro de observación. Antes de pasar al siguiente paso, asegúrese de que el alumno haya asimilado el paso previo.	
<input type="checkbox"/>	Incentive al alumno a hacer preguntas	Permita que el alumno haga preguntas cada vez que algo no esté suficientemente claro o no lo entienda.	
<input type="checkbox"/>			
<b>Paso 3 – Observe:</b> Haga que el alumno explique y demuestre lo presentado por el entrenador en el paso 2.			
<input type="checkbox"/>	Haga que el alumno le explique verbalmente los pasos de la tarea	Antes de hacer alguna demostración, el alumno explica los pasos de la tarea cubriendo el cómo, el dónde, en qué momento, y el por qué, además de las medidas de seguridad que deben adoptarse. Con esto nos aseguramos que el alumno ha comprendido la tarea.	
<input type="checkbox"/>	Escoja un lugar seguro para observar al alumno	Asegúrese de que podrá observar la demostración del alumno de manera	

		segura.	
<input type="checkbox"/>	Antes de hacer alguna demostración haga que el alumno explique lo que va a realizar	Antes de ejecutar cada paso de la tarea que se le ha enseñado, el alumno debe explicar lo que va a realizar. Con este paso nos aseguramos que el alumno sabe lo que va a ejecutar.	
<input type="checkbox"/>	Observe con atención la demostración del alumno.		

### Lista de verificación para el entrenador

<input checked="" type="checkbox"/>	Actividades:	Orientación	Comentarios
<b>Paso 4 – – Revisión y críticas y observaciones constructivas:</b> El entrenador y el alumno hablan sobre el desempeño que tuvo el alumno en el paso 3			
<input type="checkbox"/>	Pídale al alumno que haga su propia evaluación.	Haga que el alumno le diga sus impresiones personales sobre su propio desempeño. Esto motiva a los alumnos a examinar la tarea y a exponer sus dudas.	
<input type="checkbox"/>	Expóngale su opinión honesta sobre su desempeño	Resalte las fortalezas y las áreas que requieren de mayor práctica para alcanzar un buen desempeño.	
<input type="checkbox"/>	Evalúe su propio desempeño como entrenador	¿Hice preguntas periódicamente que me permitieran conocer el nivel de comprensión del alumno? ¿Adapté y dividí la información adecuadamente para mis alumnos? ¿Estoy haciendo las preguntas pertinentes? ¿Le estoy dando suficiente tiempo para que pueda ejecutar bien la tarea? ¿Cómo va progresando el alumno en su comprensión general de la tarea? ¿Debo repetir o volver a presentar algo de otra manera?	
<input type="checkbox"/>			

Antes de continuar con las siguientes actividades, repita los pasos 2, 3 y 4 hasta lograr que el alumno alcance el desempeño esperado.

### Lista de verificación para el entrenador

<b>Paso 5 – Evaluación:</b> La evaluación formal debe ser realizada por los altos niveles de gerencia o por un equipo previamente asignado para realizar la tarea. La evaluación debe seguir las normas locales establecidas.			
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividades:</b>	<b>Orientación</b>	<b>Comentarios</b>
<input type="checkbox"/>	Establezca cuándo es el mejor momento para evaluar al alumno	Tenga en cuenta la aptitud y el estado de ánimo del alumno para determinar si está listo para la evaluación. Observe y haga preguntas. Genere un clima en el que todos se sientan beneficiados.	
<input type="checkbox"/>	Haga los arreglos pertinentes para hacer las evaluaciones	Coordine la fecha de la evaluación con las personas adecuadas. Asegúrese que el evaluador conozca la lista de verificación para la evaluación (por lo general es elaborado siguiendo el esquema del adiestramiento).	
<input type="checkbox"/>	Teniendo como base los resultados de la evaluación programe los pasos que le siguen	<p>En el caso de una evaluación exitosa, felicite y agradezca al alumno por su participación en el curso y converse sobre sus planes futuros.</p> <p>En el caso de necesitarse más tiempo de entrenamiento, coordine la nueva programación con el alumno siguiendo las recomendaciones del evaluador.</p>	
<input type="checkbox"/>			

Si el proceso no culmina, retroceda al nivel que corresponda y reinicie el entrenamiento siguiendo los pasos adecuados. Si el proceso termina, entonces haga una autoevaluación y determine qué es lo que deberá hacer en forma diferente la próxima vez.

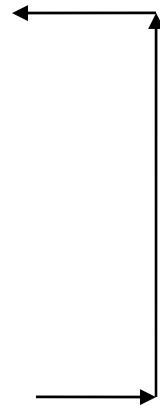


## Pasos a seguir para ser un buen entrenador

1. **Centrar la atención en**
  - Entablar una buena relación de comunicación con los alumnos
  - Expresar con claridad las metas que usted espera alcanzar
  - Averiguar lo que el alumno es capaz de hacer

### *A CONTINUACIÓN*

2. **Explicar y demostrar**
  - Explique los diferentes pasos de la tarea
  - Explique las razones por las que estos pasos son importantes
  - Demuéstrelos
3. **Observar**
  - El alumno explica y demuestra lo que el entrenador le explicó y demostró en el paso 2
4. **Hacer críticas y observaciones constructivas**
  - El entrenador y el alumno intercambian comentarios sobre lo realizado por el alumno en el paso 3



Los pasos 2, 3 y 4 representan un ciclo en los que:

- Se va construyendo progresivamente el nivel de desempeño esperado
- Se asegura de la comprensión
- Se continúa con los pasos siguientes que correspondan

# APUNTES

---

**Unidad 4**  
**Preparación de un esquema de**  
**adiestramiento**

# APUNTES

---

## **Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento**

**Escenario:** Su vecina va a ir a una entrevista para un trabajo a una ciudad que queda a 800 millas. Mientras conversa con ella sobre el viaje usted se entera que nunca ha cambiado una llanta o caucho y que ella desea aprender esta habilidad antes de su viaje. Usted le manifiesta su disposición a enseñarle la mejor manera de cambiar un neumático en forma segura.

**Tarea:** Desarrollo de un esquema de adiestramiento sobre cómo cambiar un neumático.

Un esquema de adiestramiento está constituido por un juego de instrucciones y observaciones que le ayudan a enseñar mejor una tarea.

El objetivo fundamental de un esquema de adiestramiento es ayudarse a usted mismo a enseñar cómo cambiar un neumático.

Recuerde que la evaluación así como la revisión y sus críticas y observaciones constructivas constituyen una parte importante del proceso educativo.

Para esta práctica los equipos de trabajo deben estar formados por tres o cinco participantes.

## APUNTES

---

## **Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento**

### **Parte I – Pasos de la tarea**

**Haga una lista de los pasos a seguir para el cambio de un neumático.**

Inicie un debate para discutir ideas y sugerencias de todos los pasos posibles a incluirse cuando se trata de enseñar a cambiar un neumático del coche. No se preocupe del orden de los pasos todavía.

Escoja uno de los miembros del equipo para que elabore la lista de los pasos identificados por todo el grupo y otro miembro del grupo para que sea el que presente esta lista a toda la clase.

Lista de los pasos a seguir:

Cada equipo informará a la clase sobre el contenido de su lista.

## **Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento**

### **Parte II – Agrupación y ordenamiento de los pasos a seguirse**

Teniendo en cuenta el objetivo de poder enseñar esta tarea, haga una lista con los pasos a seguir en un orden lógico.

Agrupe en forma práctica esta lista de los pasos a seguir. Por ejemplo, coloque juntos todos los pasos que se necesitan para estacionar el coche.

Siga este ejemplo para agrupar los pasos. Use el formulario de la siguiente página para armar sus grupos y sus respectivos pasos.

<b>Tarea: Cambiar un neumático</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>
Preparación	Encontrar un sitio fuera de la carretera para estacionar el vehículo
	Salga de la carretera Apague el motor Coloque el freno de mano

Cada equipo presentará su esquema a la clase. Los equipos pueden cambiar sus esquemas después de escuchar todas las presentaciones.



## Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento

<b>Tarea:</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>	<b>Consideraciones</b>

## APUNTES

---

## **Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento**

### **Parte III – Consideraciones importantes**

Haga que el equipo revise cada paso para identificar consideraciones que debe presentar y las advertencias que debe mencionar.

Añada estas consideraciones y estas advertencias a la tabla que había comenzado a elaborar en la Parte II de esta actividad.

<b>Tarea: Cambiar un neumático</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>	<b>Consideraciones</b>
Preparación	Encontrar un sitio fuera de la carretera para estacionar el vehículo	* Ancho de la orilla del pavimento o camino * Área plana * Lejos del tráfico.
	Salga de la carretera Apague el motor Coloque el freno de mano	*Cuidado con el tráfico *Guárdese las llaves del coche

## APUNTES

---

**Unidad 5**  
**Práctica para el adiestramiento**

# APUNTES

---

## Actividad de práctica para el adiestramiento

Saber cambiar un neumático de un coche es una habilidad. Es posible utilizar el mismo sistema para enseñar cualquier otra habilidad.

Seleccione con la clase tres tareas simples o partes de una tarea para enseñar. Forme equipos de tres personas y haga que cada uno de los miembros de dichos equipos escoja una de las tres tareas diferentes.

1. Cada una de esas personas deberá desarrollar un esquema de adiestramiento para algunos de los pasos de su tarea. Utilice el formulario de la página 5.
2. En su equipo, dé turnos para que todos adopten los roles de entrenador, alumno y observador. Recuerde siempre utilizar los principios del aprendizaje de los adultos, así como también las responsabilidades de los entrenadores que hemos cubierto con anterioridad.
  - a. Comience siempre con la pre-evaluación. Utilice el formulario de pre-evaluación del alumno del AET (página 7).
  - b. Durante la práctica de adiestramiento, el que haga de *observador* deberá utilizar el formulario de observador del AET (páginas 9 y 10).
  - c. Después de la práctica de adiestramiento, el que haga de *entrenador* deberá llenar el formulario de control de avance del alumno de AET (página 12).
  - d. Después de la práctica de entrenamiento, *el alumno* deberá llenar el formulario de “apreciación crítica del alumno” de AET que se adjunta en la página 14.

Cuando el entrenador reúna nuevamente a la clase, intercambie opiniones con sus colegas sobre las sesiones de adiestramiento realizadas con su grupo.

# APUNTES

---



### Actividad de práctica para el adiestramiento

<b>Tarea:</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>	<b>Consideraciones</b>



## Pre-evaluación del alumno del curso AET

Tema del curso AET \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Nombre del alumno:*  
\_\_\_\_\_

1. El alumno tiene las siguientes calificaciones y/o certificados relacionados con el tema:

2. El alumno tiene experiencia y/o entrenamiento en las siguientes áreas relacionadas con la tarea:

<i>Habilidad, experiencia o trabajo específicos</i>	<i>Información teórica</i>	<i>Práctica (AET)</i>	<i>Otra</i>

3. Se recomienda que antes de empezar el curso AET el alumno adquiriera la siguiente capacitación:



## Formulario del observador del curso AET (página 1)

Utilice este formulario mientras observa una sesión de AET. Posteriormente converse el contenido con el entrenador.

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del entrenador: \_\_\_\_\_

Si usted nota que el entrenador exhibe el comportamiento que se indica, marque la casilla correspondiente.

### Recuadro 1: Ganas

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Se preparó bien para la sesión  |
| <input type="checkbox"/> Enseñó los pasos de la tarea de acuerdo a los estándares de la compañía |
| <input type="checkbox"/> Se preocupó por verificar que el alumno haya entendido lo enseñado      |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 2: Receptividad

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Respondió con paciencia todas las preguntas del alumno             |
| <input type="checkbox"/> Mostró desear sinceramente el éxito del alumno                     |
| <input type="checkbox"/> Hizo las preguntas apropiadas para guiar el proceso de aprendizaje |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 3: Entusiasmo

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Adoptó una actitud positiva.      |
| <input type="checkbox"/> Evitó hacer comentarios negativos |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 4: Buen humor

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Mantuvo en todo momento un buen sentido del humor |
| <input type="checkbox"/> Contó anécdotas de sus experiencias.              |

Anote otros comentarios de lo observado

## Formulario del observador del curso AET (página 2)

Si usted nota que el entrenador exhibe el comportamiento que se indica, marque la casilla correspondiente.

### Recuadro 5: Sinceridad/Honestidad

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Fue capaz de admitir su desconocimiento de algunos aspectos |
| <input type="checkbox"/> Demostró preocupación por sus alumnos                       |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 6: Flexibilidad

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Adaptó el curso a las facultades del alumno   |
| <input type="checkbox"/> Fue capaz de hacer cambios durante las clases para adaptarse a circunstancias inesperadas |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 7: Tolerancia

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Mostró buena disposición para prestar atención a los comentarios del alumno |
| <input type="checkbox"/> Parecía estar a gusto con el alumno   |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 8: Compromiso

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Considerando anteriores desempeños se nota una significativa mejoría. |
|--|

Anote otros comentarios de lo observado

---

Anote un aspecto que el entrenador debe mejorar para futuras sesiones de entrenamiento.

Anote un aspecto que el entrenador hizo muy bien durante la sesión de entrenamiento:

## Evaluación del progreso alcanzado por el alumno

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

En el día de hoy ( \_\_\_\_\_ ), declaro que este alumno:

- Ha culminado con éxito este curso de entrenamiento AET.
- Debe continuar con este curso de entrenamiento AET por:

<i>Más entrenamiento</i>	<i>Más práctica</i>	<i>En la siguiente tarea específica</i>

- Debe interrumpir este curso AET

\_\_\_\_\_  
*Firma del entrenador*

\_\_\_\_\_  
*Observaciones del desempeño del alumno:*



## Apreciación del alumno del curso AET

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del entrenador:  
\_\_\_\_\_

Por favor, una vez que haya concluido su curso AET, responda las siguientes preguntas y entregue el formulario a su supervisor. Sus respuestas serán utilizadas para mejorar el programa de adiestramiento AET.

-----

1. Marque la casilla que mejor señale la frecuencia que su entrenador realizó las actividades que se indican.

### Mi entrenador:

	Siempre	Algunas veces	Nunca	No se aplica
Verificó si yo había entendido sus explicaciones.				
Respondió a mis preguntas.				
Me tuvo paciencia.				
Me hizo sentir que deseaba que terminara bien el curso.				
Adoptó una actitud positiva.				
Estaba bien preparado para enseñar las sesiones del curso.				
Tenía un buen sentido del humor				
Contó anécdotas de sus experiencias.				
Prestó atención a mis preocupaciones del trabajo.				
Utilizó un lenguaje que yo podía entender.				
Se mostró agradable y a gusto conmigo				
Me hizo sentir cómodo.				

2. Marque las casillas que reflejen las impresiones que le han dejado el curso AET.

### Durante mi entrenamiento en el trabajo:

<input type="checkbox"/>	La velocidad con la que se me daba información era adecuada.
<input type="checkbox"/>	El tiempo de práctica que se me otorgaba era suficiente.
<input type="checkbox"/>	Algunos empleados me hacían sentir nervioso.
<input type="checkbox"/>	Comprendí todo lo que debía aprender.
<input type="checkbox"/>	Durante mis sesiones de entrenamiento siempre tuve disponibilidad de las herramientas y equipos necesarios.
<input type="checkbox"/>	No tuve problemas para hacer las preguntas que creía conveniente.

	Nunca me hicieron sentir culpable por los errores que cometía.
	Gané mucha seguridad de que podía ser capaz de realizar el trabajo.

3. Mencione tres cosas importantes que haya aprendido sobre el trabajo o sobre los equipo durante el AET.

## **Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades**

El tema de esta actividad es igual que el tema que se utilizó en la actividad titulada Práctica de entrenamiento. Esta vez, su instructor hará el rol de diferentes alumnos con varios niveles de conocimiento y experiencia.

Para establecer el nivel de conocimiento y experiencia que tiene el alumno en el trabajo, los miembros de la clase que sean escogidos para hacer el papel de entrenadores deberán utilizar el formulario de pre-evaluación del alumno AET que se muestra en la página siguiente.

## Pre-evaluación del alumno del curso AET

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

El alumno tiene las siguientes calificaciones y/o certificados relacionados con el tema:

El alumno tiene experiencia y/o entrenamiento en las siguientes áreas relacionadas con la tarea:

<i>Habilidad, experiencia o trabajo específicos</i>	<i>Información teórica</i>	<i>Práctica (AET)</i>	<i>Otra</i>

*Se recomienda que antes de empezar el curso AET el alumno adquiera la siguiente capacitación:*

# **Unidad 6**

## **Conclusiones y resumen**

## APUNTES

---

## Revisión de lo hecho durante el día

Tema	Página
<b>Bienvenida y presentaciones</b>	
▪ ¿Qué expectativas tiene del taller?	iii
▪ El rol del entrenador AET y pre-evaluación	iv
<b>Unidad 1: ¿En qué consiste ser un entrenador?</b>	
▪ Cómo tener éxito como entrenador	1-3
▪ Autoevaluación de las aptitudes del entrenador	1-5
▪ Características de un buen entrenador	1-8
▪ QGYCE (¿Qué gano yo con esto?)	1-12
<b>Unidad 2: Relaciones entre el entrenador y el alumno</b>	
▪ Cómo establecer una buena relación	2-3
▪ Comunicación eficaz	2-6
○ Cómo ser un buen oyente	2-9
○ Cómo hacer buenas preguntas	2-10
○ Cómo hacer críticas y observaciones constructivas	2-14
▪ Responsabilidades	2-19
<b>Unidad 3: Adiestramiento de adultos</b>	
▪ Características de los alumnos adultos	3-2
▪ La experiencia y el aprendizaje	3-6
▪ Cómo adiestrar de manera eficaz	3-7
▪ Evaluación eficaz	3-10
▪ Lista de verificación para el entrenador	3-11
▪ Pasos a seguir para ser un buen entrenador	3-17
<b>Unidad 4: Preparación de un esquema de adiestramiento</b>	
▪ Cómo preparar una actividad para el esquema de adiestramiento	4-3
○ Pasos de la tarea	4-5
○ Ordenamiento y agrupamiento de los pasos de la tarea	4-6
○ Consideraciones importantes	4-9
<b>Unidad 5: Práctica para el adiestramiento</b>	
▪ Actividad de práctica para el adiestramiento	5-3
○ Formularios AET	
• Pre-evaluación de alumno	5-7
• Formulario del observador	5-9
• Verificación del progreso realizado	5-11
• Formulario de apreciación del aprendizaje hecho por	5-13

el alumno

- Adiestramiento según diferentes niveles de habilidades



## Apoyo para los entrenadores

Este taller ha sido preparado para ayudarle a evaluar y mejorar sus habilidades como entrenador. Completar el taller representa solamente el comienzo. Para alcanzar el éxito, será necesario que usted practique sus habilidades aprendidas.

Cuente con nuestro apoyo para continuar aprendiendo.

Cuando necesite hablar con alguien sobre entrenamiento, contacte:

---

---

---

---

---

---

---

---

Cuando quiera profundizar sus lecturas sobre entrenamiento, le sugerimos buscar en los siguientes lugares.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Preparación del entrenador para una sesión del curso AET**

Un entrenamiento exitoso es el resultado de una buena preparación. Para cada sesión, utilice la siguiente lista de verificación.

- Empleado previsto para el entrenamiento.
- Materiales de enseñanza debidamente desarrollados y disponibles para su utilización en clase.
- Herramientas y equipos necesarios listos para ser utilizados.
- Materiales de entrenamiento revisados y los pasos de la tarea debidamente ejercitados.
- Tener a la mano los formularios y documentos requeridos.

## **Ayudas didácticas para el trabajo**

En el trabajo, siempre es útil tener a la mano buenas fuentes de información complementaria que ayuden a los alumnos a recordar los aspectos más importantes de la tarea.

La ayuda didáctica anterior le ayudará a recordar cosas importantes que debe realizar antes de cada sesión. Piense en otros tipos de información que lo apoyen a mejorar sus sesiones de entrenamiento y las de sus colegas.

## **Los pasos siguientes que debe tomar**

Para ser un buen entrenador se requiere un compromiso. Elabore una lista de las actividades que piensa realizar para mejorar sus habilidades como entrenador.

## Autoevaluación de las aptitudes del entrenador

Este formulario le ayudará a identificar sus fortalezas y los puntos en los que debe concentrarse para mejorar y llegar a ser un buen entrenador.

En las escalas de valores que se muestran a continuación, encierre en un círculo el número que refleje el nivel de dificultad que para usted representaría hacer cada actividad. El número 1 representa “Muy difícil” y el número 6 representa “Muy fácil”.

	Difícil					Fácil
<b>Recuadro 1:</b>						
Me preparo para cada sesión de entrenamiento	1	2	3	4	5	6
Enseño las tareas a un nivel de desempeño compatible con los estándares de la empresa	1	2	3	4	5	6
Verifico si el alumno ha comprendido lo que se le ha enseñado	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 2:</b>						
Respondo todas las preguntas del alumno	1	2	3	4	5	6
Me intereso porque el alumno alcance altos niveles de desempeño	1	2	3	4	5	6
Le hago preguntas al alumno para dirigir el proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 3:</b>						
Le muestro al alumno las cosas positivas de la tarea	1	2	3	4	5	6
Muestro entusiasmo por el rol de entrenador	1	2	3	4	5	6
No hago comentarios negativos	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 4:</b>						
Sigo con buen humor cuando el entrenamiento no se desarrolla de acuerdo a lo planificado	1	2	3	4	5	6
Cuento anécdotas sobre las actividades que me tomaron mucho trabajo aprender	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 5:</b>						
Admito tranquilamente que algunas veces no sé las respuestas a algunas de las preguntas del alumno.	1	2	3	4	5	6
Me preocupo por resolver las inquietudes del alumno sobre algunos aspectos de la tarea	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 6:</b>						
Adapto las lecciones al nivel de comprensión del alumno	1	2	3	4	5	6
Cambio las lecciones de acuerdo a restricciones y problemas imprevistos.	1	2	3	4	5	6

---

Recuadro 7:

Presto atención a las opiniones o críticas que pudiera hacer el alumno	1	2	3	4	5	6
Tomo bien los comentarios negativos que pudieran hacerse sobre el curso	1	2	3	4	5	6
Soy capaz de trabajar con un alumno cuya personalidad es diferente a la mía	1	2	3	4	5	6

Recuadro 8:

Participo en cursos de entrenamiento que me permitan mejorar mis atributos como entrenador	1	2	3	4	5	6
Utilizo las evaluaciones de mis superiores para mejorar mis atributos como entrenador	1	2	3	4	5	6
Tomo con seriedad mi papel de entrenador	1	2	3	4	5	6

**APUNTES**

---

## **Expectativas del taller**

Al comenzar el taller usted anotó lo que esperaba aprender en él, y esto suscitó un tema de debate en clase.

1. ¿Qué expectativas se cumplieron de manera satisfactoria?

2. ¿Qué expectativas no se cumplieron de manera satisfactoria?

## APUNTES

---

## Evaluación del taller práctico de formación de entrenadores

Para ayudarnos a controlar y mejorar nuestros talleres de entrenamiento, por favor complete el siguiente formulario de evaluación.

Ocupación: \_\_\_\_\_

Años de experiencia minera: \_\_\_\_\_ ¿Ha tenido oportunidad de conducir anteriormente un AET? Sí No

¿Cuán <b>importante</b> resultó el taller de capacitación para usted?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy importante	Medianamente importante	Poco importante	Nada importante
¿Cuán <b>fácil</b> le resultó seguir el taller de capacitación?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muy fácil	Medianamente fácil	Difícil	Muy difícil
¿Cómo podría calificar la calidad del material de capacitación entregado?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Qué nota general le pondría al taller realizado?			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Bueno	Regular	Malo

¿Recomendaría usted este taller a otras personas? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Cuál fue el tema más importante que aprendió en el taller? ¿Por qué fue importante?

¿Qué aspecto cambiaría del taller y por qué?

¿Qué aspecto mantendría y por qué?





# **Apéndice**

## **Formularios de evaluación**

## Formularios de evaluación

Estos formularios son una repetición de los proporcionados anteriormente en este cuaderno de trabajo. Las copias adicionales son para usarlas en clase o para poder hacer más copias sin tener que romper el cuaderno.

***Autoevaluación de las aptitudes del entrenador.*** Presentado en la Unidad 1, página 5 y en la Unidad 6, página 8.

El propósito de este formulario es ayudar a los entrenadores de cursos AET conocer sus fortalezas y sus debilidades. Servirá también de guía para los entrenadores que aspiran a capacitarse más y a los que buscan otros recursos para mejorar.

***Preparación de un esquema de adiestramiento.*** Presentado en la Unidad 4, página 6 y en la Unidad 5, página 5.

Esta tabla le ayuda a preparar con anticipación sus sesiones de entrenamiento y a organizar su esquema general de adiestramiento.

***Lista de verificación para el entrenador.*** Presentado en la Unidad 3, página 12.

Este listado resume los pasos a dar en el curso del adiestramiento. Es una ayuda que le sirve antes, durante y después del entrenamiento sirviéndole también como evaluación.

***Pre-evaluación del alumno del curso AET.*** Presentado en la página iii y en la Unidad 5, página 7.

Este formulario se emplea antes de iniciar el curso AET para determinar los conocimientos y las habilidades del participante en el curso AET y puede servir de guía para adecuar el contenido a las necesidades del participante.

***Formulario del observador del curso AET.*** Presentado en la Unidad 5, página 9.

Este formulario le proporciona una evaluación constructiva al entrenador sobre su desempeño en la sesión de AET. El observador puede ser un supervisor u otro entrenador AET.

***Evaluación del progreso alcanzado por el alumno.*** Presentado en la Unidad 5, página 12.

Este formulario le proporciona al alumno AET una evaluación de su progreso sirviendo inclusive para determinar si el entrenamiento ha culminado exitosamente. Este formulario puede ser completado por el entrenador AET o por un supervisor del curso AET. También puede usarse como un documento que certifique que el alumno ha completado el entrenamiento.

*Apreciación del alumno del curso AET.* Presentado en la Unidad 5, página 14.

Este formulario lo completa el alumno y sirve para darles información al entrenador AET y al líder del programa AET sobre la eficacia del curso. La información puede ser utilizada por el entrenador AET para mejorar su desempeño y por el líder para determinar la posibilidad de hacer algunos cambios en la programación o en la ejecución.

## Autoevaluación de las aptitudes del entrenador

Este formulario le ayudará a identificar sus fortalezas y los puntos en los que debe concentrarse para mejorar y llegar a ser un buen entrenador.

En las escalas de valores que se muestran a continuación, encierre en un círculo el número que refleje el nivel de dificultad que para usted representaría hacer cada actividad. El número 1 representa “Muy difícil” y el número 6 representa “Muy fácil”.

	Difícil					Fácil
<b>Recuadro 1:</b>						
Me preparo para cada sesión de entrenamiento	1	2	3	4	5	6
Enseño las tareas a un nivel de desempeño compatible con los estándares de la empresa	1	2	3	4	5	6
Verifico si el alumno ha comprendido lo que se le ha enseñado	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 2:</b>						
Respondo todas las preguntas del alumno	1	2	3	4	5	6
Me intereso porque el alumno alcance altos niveles de desempeño	1	2	3	4	5	6
Le hago preguntas al alumno para dirigir el proceso de aprendizaje	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 3:</b>						
Le muestro al alumno las cosas positivas de la tarea	1	2	3	4	5	6
Muestro entusiasmo por el rol de entrenador	1	2	3	4	5	6
No hago comentarios negativos	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 4:</b>						
Sigo con buen humor cuando el entrenamiento no se desarrolla de acuerdo a lo planificado	1	2	3	4	5	6
Cuento anécdotas sobre las actividades que me tomaron mucho trabajo aprender	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 5:</b>						
Admito tranquilamente que algunas veces no sé las respuestas a algunas de las preguntas del alumno.	1	2	3	4	5	6
Me preocupo por resolver las inquietudes del alumno sobre algunos aspectos de la tarea	1	2	3	4	5	6

<b>Recuadro 6:</b>						
Adapto las lecciones al nivel de comprensión del alumno	1	2	3	4	5	6
Cambio las lecciones de acuerdo a restricciones y problemas imprevistos.	1	2	3	4	5	6

---

Recuadro 7:

Presto atención a las opiniones o críticas que pudiera hacer el alumno	1	2	3	4	5	6
Tomo bien los comentarios negativos que pudieran hacerse sobre el curso	1	2	3	4	5	6
Soy capaz de trabajar con un alumno cuya personalidad es diferente a la mía	1	2	3	4	5	6

Recuadro 8:

Participo en cursos de entrenamiento que me permitan mejorar mis atributos como entrenador	1	2	3	4	5	6
Utilizo las evaluaciones de mis superiores para mejorar mis atributos como entrenador	1	2	3	4	5	6
Tomo con seriedad mi papel de entrenador	1	2	3	4	5	6

Actividad de preparación de un esquema de adiestramiento (página \_ \_ \_ \_)

<b>Tarea:</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>	<b>Consideraciones</b>

Actividad de preparación de un esquema de adiestramiento (página \_ \_ \_ \_)

<b>Tarea:</b>		
<b>Grupo</b>	<b>Pasos y sub-pasos de la tarea</b>	<b>Consideraciones</b>



## Lista de verificación para el entrenador

Utilice este formulario como guía en las etapas de preparación, ejecución y evaluación de su sesión de entrenamiento. Este formulario también puede ser utilizado por los observadores que evalúen al entrenador.

Nombre del entrenador:	Nombre del observador:
Tarea que se enseña:	Fecha de evaluación:

<b>Paso 1 –Establezca las bases:</b> Establezca un ambiente favorable para el aprendizaje, comunique sus expectativas y determine el nivel de conocimiento y experiencia del alumno.			
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividades:</b>	<b>Orientación</b>	<b>Comentarios</b>
<input type="checkbox"/>	Dé la bienvenida al alumno	Dele la mano, mantenga el contacto visual y haga que el alumno se sienta tranquilo.	
<input type="checkbox"/>	Trate de identificar los conocimientos del alumno	Haga preguntas que lo ayuden a identificar los conocimientos y la experiencia del alumno sobre el tema del curso.	
<input type="checkbox"/>	Incentive al alumno a hacer preguntas	Haga que el alumno se sienta cómodo repitiendo lo que va aprendiendo. Explíquelo que el ritmo del entrenamiento lo fija el alumno con su experiencia previa y su capacidad de aprender la nueva tarea.	
<input type="checkbox"/>	Establezca un período de intercambio general de ideas sobre la tarea que se va a enseñar	Entréguele una copia del módulo que usted como entrenador y él como alumno deberán seguir para llevar adelante el entrenamiento.	
<input type="checkbox"/>	Converse sobre las normas de seguridad que deberán seguirse durante el curso de entrenamiento	Asegúrese que el alumno pueda observar de manera segura durante las demostraciones. Hable sobre otras consideraciones que se deben tener en cuenta para la seguridad.	

## Lista de verificación para el entrenador

<input checked="" type="checkbox"/>	Actividades:	Orientación	Comentarios
<b>Paso 2 – Explique y demuestre:</b> Explique los pasos de la tarea, mencione la importancia de cada uno de ellos y demuestre cómo deben ejecutarse.			
<input type="checkbox"/>	Explique los pasos de la tarea	Enseñe solo la cantidad de información que el alumno pueda aprender en una lección. No lo abrume.	
<input type="checkbox"/>	Explique las razones por las que cada paso es importante	Asegúrese de que los pasos de la tarea tengan sentido para el alumno. Haga preguntas para verificar la comprensión del tema.	
<input type="checkbox"/>	Demuestre la forma de dar cada uno de los pasos de la tarea	Asígnele al alumno un lugar seguro de observación. Antes de pasar al siguiente paso, asegúrese de que el alumno haya asimilado el paso previo.	
<input type="checkbox"/>	Incentive al alumno a hacer preguntas	Permita que el alumno haga preguntas cada vez que algo no esté suficientemente claro o no lo entienda.	
<input type="checkbox"/>			
<b>Paso 3 – Observe:</b> Haga que el alumno explique y demuestre lo presentado por el entrenador en el paso 2.			
<input type="checkbox"/>	Haga que el alumno le explique verbalmente los pasos de la tarea	Antes de hacer alguna demostración, el alumno explica los pasos de la tarea cubriendo el cómo, el dónde, en qué momento, y el por qué, además de las medidas de seguridad que deben adoptarse. Con esto nos aseguramos que el alumno ha comprendido la tarea.	
<input type="checkbox"/>	Escoja un lugar seguro para observar al alumno	Asegúrese de que podrá observar la demostración del alumno de manera	

		segura.	
<input type="checkbox"/>	Antes de hacer alguna demostración haga que el alumno explique lo que va a realizar	Antes de ejecutar cada paso de la tarea que se le ha enseñado, el alumno debe explicar lo que va a realizar. Con este paso nos aseguramos que el alumno sabe lo que va a ejecutar.	
<input type="checkbox"/>	Observe con atención la demostración del alumno.		

### Lista de verificación para el entrenador

<input checked="" type="checkbox"/>	Actividades:	Orientación	Comentarios
<b>Paso 4 -- Revisión y críticas y observaciones constructivas:</b> El entrenador y el alumno hablan sobre el desempeño que tuvo el alumno en el paso 3			
<input type="checkbox"/>	Pídale al alumno que haga su propia evaluación.	Haga que el alumno le diga sus impresiones personales sobre su propio desempeño. Esto motiva a los alumnos a examinar la tarea y a exponer sus dudas.	
<input type="checkbox"/>	Expóngale su opinión honesta sobre su desempeño	Resalte las fortalezas y las áreas que requieren de mayor práctica para alcanzar un buen desempeño.	
<input type="checkbox"/>	Evalúe su propio desempeño como entrenador	¿Hice preguntas periódicamente que me permitieran conocer el nivel de comprensión del alumno? ¿Adapté y dividí la información adecuadamente para mis alumnos? ¿Estoy haciendo las preguntas pertinentes? ¿Le estoy dando suficiente tiempo para que pueda ejecutar bien la tarea? ¿Cómo va progresando el alumno en su comprensión general de la tarea? ¿Debo repetir o volver a presentar algo de otra manera?	

□			
---	--	--	--

Antes de continuar con las siguientes actividades, repita los pasos 2, 3 y 4 hasta lograr que el alumno alcance el desempeño esperado.

### Lista de verificación para el entrenador

<b>Paso 5 – Evaluación:</b> La evaluación formal debe ser realizada por los altos niveles de gerencia o por un equipo previamente asignado para realizar la tarea. La evaluación debe seguir las normas locales establecidas.			
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividades:</b>	<b>Orientación</b>	<b>Comentarios</b>
<input type="checkbox"/>	Establezca cuándo es el mejor momento para evaluar al alumno	Tenga en cuenta la aptitud y el estado de ánimo del alumno para determinar si está listo para la evaluación. Observe y haga preguntas. Genere un clima en el que todos se sientan beneficiados.	
<input type="checkbox"/>	Haga los arreglos pertinentes para hacer las evaluaciones	Coordine la fecha de la evaluación con las personas adecuadas. Asegúrese que el evaluador conozca la lista de verificación para la evaluación (por lo general es elaborado siguiendo el esquema del adiestramiento).	
<input type="checkbox"/>	Teniendo como base los resultados de la evaluación programe los pasos que le siguen	<p>En el caso de una evaluación exitosa, felicite y agradezca al alumno por su participación en el curso y converse sobre sus planes futuros.</p> <p>En el caso de necesitarse más tiempo de entrenamiento, coordine la nueva programación con el alumno siguiendo las recomendaciones del evaluador.</p>	
<input type="checkbox"/>			

Si el proceso no culmina, retroceda al nivel que corresponda y reinicie el entrenamiento siguiendo los pasos adecuados. Si el proceso termina, entonces haga una autoevaluación y determine qué es lo que deberá hacer en forma diferente la próxima vez.

## Pre-evaluación del alumno del curso AET

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

El alumno tiene las siguientes calificaciones y/o certificados relacionados con el tema:

El alumno tiene experiencia y/o entrenamiento en las siguientes áreas relacionadas con la tarea:

<i>Habilidad, experiencia o trabajo específicos</i>	<i>Información teórica</i>	<i>Práctica (AET)</i>	<i>Otra</i>

Se recomienda que antes de empezar el curso AET el alumno adquiera la siguiente capacitación:

## Formulario del observador del curso AET (página 1)

Utilice este formulario mientras observa una sesión de AET. Posteriormente converse el contenido con el entrenador.

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del entrenador: \_\_\_\_\_

Si usted nota que el entrenador exhibe el comportamiento que se indica, marque la casilla correspondiente.

### Recuadro 1: Ganas

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Se preparó bien para la sesión  |
| <input type="checkbox"/> Enseñó los pasos de la tarea de acuerdo a los estándares de la compañía |
| <input type="checkbox"/> Se preocupó por verificar que el alumno haya entendido lo enseñado      |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 2: Receptividad

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Respondió con paciencia todas las preguntas del alumno             |
| <input type="checkbox"/> Mostró desear sinceramente el éxito del alumno                     |
| <input type="checkbox"/> Hizo las preguntas apropiadas para guiar el proceso de aprendizaje |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 3: Entusiasmo

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Adoptó una actitud positiva.      |
| <input type="checkbox"/> Evitó hacer comentarios negativos |

Anote otros comentarios de lo observado

### Recuadro 4: Buen humor

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> Mantuvo en todo momento un buen sentido del humor |
| <input type="checkbox"/> Contó anécdotas de sus experiencias.              |

Anote otros comentarios de lo observado

## Formulario del observador del curso AET (página 2)

Si usted nota que el entrenador exhibe el comportamiento que se indica, marque la casilla correspondiente.

### **Recuadro 5: Sinceridad/Honestidad**

Fue capaz de admitir su desconocimiento de algunos aspectos

Demostró preocupación por sus alumnos

Anote otros comentarios de lo observado

### **Recuadro 6: Flexibilidad**

Adaptó el curso a las facultades del alumno

Fue capaz de hacer cambios durante las clases para adaptarse a circunstancias inesperadas

Anote otros comentarios de lo observado

### **Recuadro 7: Tolerancia**

Mostró buena disposición para prestar atención a los comentarios del alumno

Parecía estar a gusto con el alumno

Anote otros comentarios de lo observado

### **Recuadro 8: Compromiso**

Considerando anteriores desempeños se nota una significativa mejoría.

Anote otros comentarios de lo observado

---

Anote un aspecto que el entrenador debe mejorar para futuras sesiones de entrenamiento.



Anote un aspecto que el entrenador hizo muy bien durante la sesión de entrenamiento:

## Evaluación del progreso alcanzado por el alumno

Tema del curso AET \_\_\_\_\_

Nombre del alumno: \_\_\_\_\_

En el día de hoy (\_\_\_\_\_), declaro que este alumno:

- Ha culminado con éxito este curso de entrenamiento AET.
- Debe continuar con este curso de entrenamiento AET por:

<i>Más entrenamiento</i>	<i>Más práctica</i>	<i>En la siguiente tarea específica</i>

- Debe interrumpir este curso AET

\_\_\_\_\_  
*Firma del entrenador*

\_\_\_\_\_  
**Observaciones sobre el desempeño del alumno:**

# Apreciación del alumno del curso AET

Tema del curso AET

---

Nombre del entrenador:

---

Por favor, una vez que haya concluido su curso AET, responda las siguientes preguntas y entregue el formulario a su supervisor. Sus respuestas serán utilizadas para mejorar el programa de adiestramiento AET.

-----

1. Marque la casilla que mejor señale la frecuencia que su entrenador realizó las actividades que se indican.

## **Mi entrenador:**

	Siempre	Algunas veces	Nunca	No se aplica
Verificó si yo había entendido sus explicaciones.				
Respondió a mis preguntas.				
Me tuvo paciencia.				
Me hizo sentir que deseaba que terminara bien el curso.				
Adoptó una actitud positiva.				
Estaba bien preparado para enseñar las sesiones del curso.				
Tenía un buen sentido del humor				
Contó anécdotas de sus experiencias.				
Prestó atención a mis preocupaciones del trabajo.				
Utilizó un lenguaje que yo podía entender.				
Se mostró agradable y a gusto conmigo				
Me hizo sentir cómodo.				

2. Marque las casillas que reflejen las impresiones que le han dejado el curso AET.

## **Durante mi entrenamiento en el trabajo:**

<input type="checkbox"/>	La velocidad con la que se me daba información era adecuada.
<input type="checkbox"/>	El tiempo de práctica que se me otorgaba era suficiente.
<input type="checkbox"/>	Algunos empleados me hacían sentir nervioso.
<input type="checkbox"/>	Comprendí todo lo que debía aprender.
<input type="checkbox"/>	Durante mis sesiones de entrenamiento siempre tuve disponibilidad de las herramientas y equipos necesarios.
<input type="checkbox"/>	No tuve problemas para hacer las preguntas que creía conveniente.

	Nunca me hicieron sentir culpable por los errores que cometía.
	Gané mucha seguridad de que podía ser capaz de realizar el trabajo.

3. Mencione tres cosas importantes que haya aprendido sobre el trabajo o sobre los equipo durante el AET.