



Servicios cualitativos a nivel local para personas migrantes y refugiadas

[Erasmus + Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Entregable IO4

El Modelo de Ciclo Circular de Mentoring: Paso 3

Colaboradores Drosostalida, FAMSI, MC2020

Versión 4.0

Fecha 28 del mes de Febrero 2020

Tipo Informe Público



Lista de Autores

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA
FAMSI	FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
MC2020	MEDIA CREATIVA 2020, S.L.

Descargo de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que reflejen solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Consorcio

El Consorcio de Q-SER está compuesto por:

MUNICIPIO DE EGALEO	Grecia
IOM Organización Internacional de las Migraciones-Praga	República Checa
INTRACOM GMBH	Alemania
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	España
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Grecia
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GER- MANY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Alemania
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	España

Derechos de Uso



Este trabajo tiene licencia CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Historial de Versiones

Rev. N	Descripción	Autor	Fecha
1.0	D.IO4 – Revisión por pares	All partners	31/10/2018
2.0	D.IO4 – 2nd Revisión por pares	All partners	1/03/2019
3.0	D.IO4 – Lanzamiento oficial	Drosotalida, FAMSI, MC2020	15/03/2019
4.0	D.IO4 – Modificaciones menores	Drosotalida, FAMSI, MC2020	28/02/2020

ÍNDICE

1. PROFESIONALES EXTERNOS TRABAJANDO COMO MENTORES – UNA BASE DE DATOS ONLINE. ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	8
2. HERRAMIENTAS PROPUESTAS.....	10
2.1. Pasos para poner en marcha la observación en el puesto de trabajo	10
2.2. Itinerario de Formación – Observación en el puesto de trabajo	11
2.3. “ <i>La observación en el puesto de trabajo</i> ” en Q-SER.....	12
2.4. Preparar una sesión de “ <i>observación en el puesto de trabajo</i> ”	14
2.5. Lista de verificación para la persona encargada de la formación- observación en el puesto de trabajo.	15

1. PROFESIONALES EXTERNOS TRABAJANDO COMO MENTORES — UNA BASE DE DATOS ONLINE. ACTIVIDADES DE OBSERVACIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

Como una organización puede ser pequeña en número de trabajadores o no adquirir el número de candidatos necesarios para implementar un proceso de mentoring, ésta puede cooperar con profesionales externos que adoptarán el rol de mentores. Para ello, se debe diseñar una base de datos online donde los profesionales interesados puedan enviar su solicitud para ofrecerse como mentores.

La fase de preparación:

1. Sistema de registro online sencillo para permitir la presentación de solicitudes para participar. Los perfiles han de incluir la misma información que en el caso de mentoring interno.
2. Los profesionales externos deben tener acceso a un manual de usuario para explotar al máximo todas sus posibilidades,
3. Herramientas de comunicación: el sistema online debe ofrecer las herramientas de comunicación online necesarias, como un foro de discusión para chats grupales cerrados y abiertos, una función de sala de chat y posiblemente un sistema de correo interno para mantener un registro de la comunicación entre las parejas.
4. La plantilla de registro/perfil de la persona que vaya a ejercer como mentor debe ser redactada por personal de la organización para así tener en cuenta los procesos internos, intereses, necesidades y funciones de la organización.
5. En caso de necesidad, se pueden organizar talleres para que personas ajenas a la organización participen y brinden experiencia y conocimientos a otras parejas. La estructura del taller sigue la especificada en el IO3. Durante los talleres, se discutirán escenarios específicos en los que se va a trabajar. El IO4 incluye varios escenarios de casos reales ya desarrollados para poder ser utilizados como ejemplos.

Además del material de formación, el proyecto Q-SER ofrece una segunda posibilidad: la observación en el puesto de trabajo para preparar a los futuros mentores. El programa de observación consta de varias herramientas y métodos que preparan a una persona para ser un observador. Esta figura puede ser un formador o una persona que tenga la preparación necesaria para brindar experiencia.

Las herramientas (archivos) disponibles en la sección de observación de trabajos son:

1. Información general sobre la observación en el puesto de trabajo
2. Pasos que una organización debe seguir para su implementación
3. Creación de un un itinerario de formación para la observación en el puesto de trabajo
4. Lista de verificación para formadores que lo llevan a cabo

La observación en el puesto de trabajo es una técnica excelente para la retroalimentación y la evaluación directa e inmediata del trabajo de un trabajador. Los resultados de la crítica cons-

tructiva pueden aplicarse directamente en el puesto de trabajo y en la rutina diaria, lo que la convierte en una combinación de éxito al combinarse con el mentoring.

2. HERRAMIENTAS PROPUESTAS

2.1. Pasos para poner en marcha la observación en el puesto de trabajo

Para poner en marcha una iniciativa de estas características, la organización ha de llevar a cabo previamente diferentes pasos:

Paso 1. Encuentro entre la persona formadora – la persona que será observadora y la organización. Esta persona puede ser parte de la organización si se ha sometido a la formación necesaria, ya sea internamente o a través de formación ofrecida por terceros.

Paso 2. La organización selecciona a la persona adecuada para el proyecto que va a ser observada. Una vez el caso haya sido analizado y la persona seleccionada, se puede firmar un contrato formal o informal.

Paso 3. La organización informa de que el proyecto se va a llevar a cabo. Para ello es posible que se tengan que llevar a cabo diferentes reuniones con aquellas personas que vayan a ser observadas. Se deberá crear una plantilla para la presentación de informes, mantener las actas del proceso y todas las posibles reuniones.

Paso 4. Se diseña el itinerario de formación más adecuado para la persona o grupo destinatario. Esta hoja de ruta de puede estar diseñada en base a una plantilla genérica (ver Anexo Ejemplo de Itinerario de Formación). Las características genéricas de este tipo de documentos son: el título de la formación, las habilidades y competencias de formación trabajadas, el número de participantes y la duración de la formación – el proceso de observación en el puesto de trabajo.

Paso 5. Primera reunión entre las personas de la organización, la persona observadora y la persona encargada de la gestión del proceso para acordar la hoja de ruta. Hay que asegurarse de guardar las actas de las reuniones y las habilidades, competencias o actitudes que deben ser mejoradas.

Paso 6: La persona encargada de la formación presenta el itinerario de formación y lo presenta a la empresa. Una vez acordado, se empieza a trabajar directamente con los participantes la actividad de observación. Se recomienda para ello organizar una reunión y en el caso de muchas personas, con un taller explicativo.

Paso 7: Reunión o taller entre todas las partes interesadas.

Si se organiza un taller, se deberían presentar y debatir los siguientes puntos:

- Presentación del taller y actividades de observación en el puesto de trabajo.
- Una lista con preguntas
- Objetivos de la observación en el puesto de trabajo una sesión de preguntas y respuestas para completarlo. El taller no debe ser muy largo.

Paso 8: Después del taller, la persona encargada de la formación/persona que va a ser observadora completa la lista de actividades a llevar a cabo, que va a ser revisada, acordada y firmada por la organización.

Paso 9: Las actividades de observación en el puesto de trabajo empiezan y la persona observadora ha de mantener un diario reflejando todas las actividades. Antes de la primera sesión, esta persona y la persona que va a ser observada deben responder a estas preguntas juntas:

- ¿Dónde deberían posicionarse en la habitación en la que se está llevando a cabo la actividad?
- ¿Qué deberían llevar con ellos?
- ¿Cuáles son las situaciones de trabajo más típicas que se tratan?

Paso 10: La persona observadora, ha de calcular las horas que puede dedicar a esta actividad al día. Además, deberá organizar un esquema rotatorio de la actividad de observación que refleje la distribución del tiempo.

Paso 11: Esta persona debe informar de manera regular a la organización acerca del progreso realizado y actividades llevadas a cabo.

Step 12: Cuando se complete la formación / observación de trabajo, se realiza un último taller y el primer borrador del informe final sobre la actividad.

Paso 13: La persona observadora ha de concluir haciendo hincapié las ventajas y habilidades, competencias o actitudes promovidas durante la actividad de observación en el puesto de trabajo y cómo esto ha beneficiado e impactado tanto a la organización como al personal que ha participado.

2.2. Itinerario de Formación – Observación en el puesto de trabajo

Itinerario de formación: *“Servicio al cliente positivo e informado”*

1. **Detalles de la organización:**
 - a. Nombre y contacto de la persona
 - b. Dirección y correo electrónico
2. **Detalles de contacto de la persona encargada de impartir la formación:**
3. **Título de la formación / actividad de observación de trabajo**
“Servicio al Cliente Positivo e informado”
4. **Competencias y habilidades de formación**
 - a. Por ejemplo: Servir a las personas inmigrantes con respeto y entendimiento
 - b. Comunicación efectiva y paciencia
 - c. Lenguaje corporal

5. **Número de participantes y duración de la formación / observación en el puesto de trabajo**
 - a. Semanas
 - b. Horas
 - c. Nombres de los participantes
6. **Actividades de formación / observación en el puesto de trabajo**
 - a. Relacionado con el trabajo
 - b. Taller
 - c. Discusión etc

2.3. “La observación en el puesto de trabajo” en Q-SER

De acuerdo a la definición ofrecida por Business Directory, la observación de trabajo es *“Un método educativo en el cual los estudiantes de Universidad u otros adultos pueden aprender sobre una profesión concreta para ver si es apropiada para ellos. En la observación en el puesto de trabajo, una empresa se asocia con un centro educativo para ofrecer una a una persona (estudiante/personal/etc.) la posibilidad de acompañar a un trabajador/a durante una jornada laboral y aprender cómo es su trabajo concreto”*.¹

En el proyecto Q-SER, la observación en el puesto de trabajo puede darse en el IO4 una vez las personas que vayan a ejercer de mentores hayan completado la formación online. Estas personas podrían observar a un trabajador durante su jornada laboral para desarrollar y mejorar sus competencias en un ámbito en concreto, y luego así poder convertirse en mentores ellos y ellas también. Como ejemplo, la temática trabajada en el IO3 e IO4 es la “Comunicación”.

La observación en el puesto de trabajo descrita puede considerarse un método formación diseñado específicamente para trabajar en actividades y procesos concretos de trabajo. Tanto las pequeñas y grandes empresas llegan a un punto dónde la formación debe ser individualizada y necesitan trabajar funciones específicas ligadas a concretos perfiles. Uno de esos roles es el del mentor/mentora. Esta persona ayuda al empleado o empleada a mejorar sus habilidades y competencias directamente en horario laboral y de manera práctica.

Como método de formación, la observación en el puesto de trabajo:

- Se centra en las necesidades específicas de trabajadores concretos de la organización
- Permite intervalos de formación, observación y aplicación de los trabajadores

Al mismo tiempo:

- ✓ Las habilidades adquiridas pueden ser aplicadas directamente en el trabajo, por lo que los resultados y el impacto son visibles desde el principio.
- ✓ Los y las trabajadores pueden identificar la relevancia e importancia de la nueva habilidad adquirida al momento.

¹ <http://www.businessdictionary.com/definition/job-shadowing.html>

Además, mediante la aplicación de un método rotacional y a intervalos, el flujo de la organización no se ve afectada, dejando así a los trabajadores continuar trabajando sin perder horas de trabajo, a la vez que el personal implicado y los mentores aprenden unos de otros y crean una relación basada en la confianza y la motivación para aprender, fomentando así aspectos de aprendizaje permanente.

Los principios de Técnica de aprendizaje basado en la observación en el puesto de trabajo Q-SER

La técnica de observación en el puesto del trabajo de QSER se basa en los principios que presentamos a continuación. Estos principios han de adaptarse y acordarse con el departamento de gestión, formación o departamento de recursos humanos y con representantes del departamento de aplicaciones.

Principio 1: Formación interna

Es imprescindible proporcionar esta formación internamente aunque en organizaciones más grandes o públicas, la formación generalmente la llevan a cabo proveedores externos de formación ajenos a la organización. Al ser una formación interna, ésta se centra en las necesidades concretas de los trabajadores. Éstos aprenden directamente en el puesto de trabajo y ven su aplicación al momento, lo que también ofrece la posibilidad de hacer comentarios y solventar dudas directamente. Recibirán sugerencias de mejoras que pueden implementar en su rutina de trabajo en el momento.

Principio 2: Aprender en el puesto trabajo

Aprender en el puesto trabajo es uno de los métodos de formación con más éxito y más óptimos para este tipo de formación que implica grupos destinatarios sensibles. Los trabajadores forman mientras llevan a cabo su trabajo y toda la formación está basada en procesos de trabajo y actitudes reales. Junto con el observador, pueden debatir enfoques y probar nuevos métodos para resultados inmediatos. La persona encargada de la formación puede explicar también cómo llevaría a cabo su trabajo en diferentes situaciones hipotéticas; por ejemplo sobre el trato con el cliente. En este caso, podría organizar una sesión de formación sobre las diferentes situaciones o maneras que se pudieran llegar a dar.

Principio 3: Formación individualizada

Proporcionando formación individualizada, el impacto es mucho mayor y directo. Generalmente, se necesitan menos horas de formación en este tipo de métodos que cuando se manda al personal a cursos de formación. Se trabaja directamente con habilidades y competencias, haciendo este tipo de formación muy directo y con grandes posibilidades de éxito.

Principio 4: efecto e impacto

Generalmente, el personal que ha participado en alguna actividad de observación en el puesto de trabajo considera que es un método muy directo y personal. Los consejos y pautas pueden aplicarse directamente en pequeñas dosis, ayudando así a cambiar los hábitos con la ayuda de una persona observadora/formadora. La inmediatez de los resultados es uno de los principales factores de motivación identificado dado que permite a los trabajadores. Para la organización, los resultados de la formación son inmediatos y tangibles desde el día 1 e identificará cambios en actitudes, habilidades y rendimiento de los trabajadores.

Cómo se puede organizar la observación en el puesto de trabajo – Propuesta del proyecto Q-SER

El método de observación en el puesto de trabajo es ideal cuando se implica a diferentes departamentos o usuarios o clientes finales. El proyecto QSER puede aplicar esta metodología ya que muchas personas participantes en el proyecto mantienen contacto directo con el grupo destinatario final del proyecto QSER: las personas migrantes y refugiadas. El personal será formado a través de:

- En 3 módulos en línea sobre el trato directo con el grupo destinatario (IO2)
- Diferentes seminarios sobre el mentoring y lo que significa trabajar con mentees.
- La guía y herramientas propuestas en el IO3.
- El IO4, más centrado en su papel como mentores y formadores.

La propuesta de QSER permite que el personal que ha completado el curso se convierta en observador en el puesto de trabajo. El observador debe tener conocimiento y experiencia como formador.

2.4. Preparar una sesión de “observación en el puesto de trabajo”.

Antes de poner en marcha cualquier tipo de actividad al respecto, la persona encargada de la formación ha de reflexionar y tratar de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Estoy capacitado/a para formar en las habilidades de formación que se requieren?
- ¿Tengo suficiente conocimiento sobre los trabajadores, la organización y el trabajo en cuestión?
- ¿Tengo suficiente información sobre cómo deben tratarse las personas migrantes/refugiadas?
- ¿Cuento con las competencias necesarias?:
 - o Buenas habilidades de comunicación que faciliten la misma
 - o Capacidad de ganar la confianza de los trabajadores de la empresa
 - o Ser capaz de encontrar el equilibrio adecuado con los trabajadores, la organización y la formación.
 - o Centrarse en soluciones en lugar de los problemas.
 - o Tener la flexibilidad necesaria para llevar a cabo una actividad de estas características
 - o Tener la confianza suficiente para llevar a cabo esta actividad.

Una vez que se responde lo anterior, el formador puede ver el anexo “Pasos necesarios para implementar la observación en el puesto de trabajo que son pasos específicamente descritos para ayudar a una persona a trabajar como observador en el puesto de trabajo.

Sesiones de observación en el puesto de trabajo

1. La organización y la persona que vaya a ejercer de observador han de identificar cuáles son las competencias y habilidades a trabajar. Han de analizar las diferentes experien-

cias, conocimiento y métodos de trabajo para identificar las necesidades exactas en los diferentes departamentos. Implicar y motivar al personal de la organizaciones esencial. Antes de empezar y para asegurar una implementación adecuada, es crucial responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuáles son los objetivos establecidos?
 - b. ¿Qué competencias y habilidades se necesitan adquirir o mejorar?
 - c. ¿Qué plazo tenemos?
2. Durante una sesión de observación en el puesto de trabajo: el/ observador/a sigue al trabajador a su puesto de trabajo. Se coloca en un lugar donde no resulte visible para los clientes y observa cómo se desarrolla la jornada laboral. Una vez transcurrido cierto periodo de tiempo, éste comenta directamente con la persona que ha sido observada cómo ha llevado a cabo su trabajo, cualquier problema que haya identificado o posibilidades de mejora que haya identificado. Una vez propuestas las mejoras o los cambios a implementar, el formador/a da tiempo para que el trabajador/a implemente los cambios necesarios.
 3. Tras 3-4 días de la primera sesión de observación, el/la observador/a vuelve a realizar otra sesión de observación y así verificar cómo se han llevado a cabo los cambios propuestos. En este caso, dependiendo del grado de mejora o necesidad del trabajador/a, el feedback ofrecido se centrará en el tema trabajado durante la primera sesión o en otro completamente distinto.
 4. Los pasos anteriores se repiten tantas veces como se consideren necesarias.

2.5. Lista de verificación para la persona encargada de la formación- observación en el puesto de trabajo.

A continuación, se presenta un posible modelo de lista de verificación sobre la observación en el puesto de trabajo realizado. Las siguientes preguntas que necesitan contestar les ayudarán a determinar qué habilidades y competencias hay que trabajar y diseñar un itinerario de formación basado en las necesidades identificadas.

Título: servicio al cliente positivo e informado

Presencia en el area de recepción

- Saludo a la persona migrante o refugiada
- Una acogida adecuada
- Mantener una sonrisa natural
- Tipo de comunicación mantenida

Habilidades de escucha activa

- Contacto visual mantenido
- Postura abierta
- Lenguaje no verbal

- Preguntas y respuestas dadas

Enfoque del Cliente

- ¿Se mantiene un enfoque personalizado?
- ¿Te diriges al cliente de forma apropiada?
- ¿Eres amable?

General

- ¿Se han respondido todas las preguntas de manera sencilla y clara?
- ¿Se han respondido a todas las preguntas realizadas?
- Tipo de lenguaje utilizado
- Tipo de documentación usada
- Tipo de voz y tono utilizado: positivo, amable, paciente

Documentación

- ¿Se han presentado los documentos necesarios en cada caso?
- ¿Se ha necesitado ayuda para completar la documentación?
- ¿Hay alguna posibilidad de ofrecer más documentación que pueda resultar de ayuda?

Conclusión

- ¿La despedida o cierre fue amistosa?
- ¿Se ofreció algún tipo de ayuda extra?
- ¿Hubo algún tipo de queja? En caso afirmativo, ¿se resolvieron de manera profesional?