

Manual del tutor d'empresa

Claus per optimitzar les pràctiques

Olga Lasaga Millet (ed.)
Javier Barraycoa Martínez
Antoni Moreno García



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



Universitat
Abat Oliba CEU

Manual del tutor d'empresa

Claus per optimitzar les pràctiques

Olga Lasaga Millet (ed.)
Javier Barraycoa Martínez
Antoni Moreno García



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



*Universitat
Abat Oliba CEU*

© Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona
Adolf Florensa, s/n
08028 Barcelona
Tel.: 934 035 430
Fax: 934 035 531
www.publicacions.ub.edu
comercial.edicions@ub.edu

ISBN: 978-84-475-3935-2

Dipòsit legal: B-24.291-2015

És rigorosament prohibida la reproducció total o parcial d'aquesta obra. Cap part d'aquesta publicació, inclòs el disseny de la coberta, no pot ser reproduïda, emmagatzemada, transmesa o utilitzada per cap tipus de mitjà o sistema, sense l'autorització prèvia per escrit de l'editor.

AGRAÏMENTS

Aquest manual ha estat possible gràcies als esforços, la dedicació i el compromís amb la recerca per part d'universitats, empreses i institucions públiques.

Especialment volem donar les gràcies, en primer lloc, a Assumpta Rivera Vall, cap del Servei d'Atenció a l'Estudiant de la Universitat de Barcelona, per l'interès de col·laboració mostrat impulsant aquest projecte des de l'inici.

Han tingut un paper fonamental els experts que han participat en un *focus group* aportant el seu bagatge professional i els seus coneixements:

- Miguel Barberá. Director del Departament de Pràctiques en Empreses. ADEIT – Fundació Universitat-Empresa de la Universitat de València.
- Domingo Galiana. Director de l'Observatori Ocupacional. Universidad Miguel Hernández.
- Daniel García. Gestor de formació en competències tècniques i socials. SEAT, S.A.
- M.^a Fe Sánchez. Coordinadora de màsters. UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Ramon Soldevila. Tutor de pràctiques i professor universitari. Universitat Abat Oliba CEU, Barcelona.
- Jordi Escartín. Coordinador i professor del Pràcticum de Psicologia. Universitat de Barcelona.

Agraïm de forma particular l'entusiasme de Patricia Boquete, becària de recerca en aquest projecte. Sense ella i la seva dedicació i cura no hauria estat possible aquest manual.

També volem fer especial esment al compromís i la confiança, any rere any, de la Diputació de Barcelona, que ha cofinançat aquesta recerca, i dels seus responsables.

ÍNDEX

Introducció	9
Mòdul 1: Aspectes bàsics	11
Capítol 1: Marc legal de les pràctiques dels estudiants universitaris	15
Capítol 2: Perfil del tutor	21
Capítol 3: Funció social del tutor	25
Capítol 4: Motivacions del tutor	29
Capítol 5: Perfil i funció social de l'entitat	33
Mòdul 2: Funcions i competències del tutor	41
Capítol 1: La cultura de les competències	45
Capítol 2: Competències organitzacionals	51
Capítol 3: Competències de comunicació	57
Capítol 4: Competències relacionals i pedagògiques	61
Mòdul 3: Procediments	67
Capítol 1: Preparació de la pràctica	71
Capítol 2: Acollida a l'empresa	75
Capítol 3: Seguiment i <i>feedback</i>	79
Capítol 4: Avaluació de les pràctiques i del rendiment	85
Capítol 5: Comiat, recomanació i reconeixement	91
Cloenda	95
Autors	97

INTRODUCCIÓ

Dins el nou marc creat per l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES) s'estableix, com un dels requisits de qualitat dels estudis universitaris, la preceptiva realització d'estades en pràctiques en organitzacions. Aquest fet comporta la incorporació en el procés formatiu de l'estudiant d'un professional extern a la universitat: el tutor de les pràctiques.

El tutor de l'entitat, per poder dur a terme la seva funció de formador, a més de tenir experiència professional, coneixements i competències professionals, ha de tenir habilitats que li facilitin la labor pedagògica i avaluadora.

En el curs 2012-2013, amb el cofinançament de la Diputació de Barcelona, l'Observatori Laboral de la Universitat Abat Oliba CEU (UAO CEU) va desenvolupar l'estudi «El paper dels empresaris en la formació dels estudiants en pràctiques: competències professionals i esperit emprenedor». Aquest estudi pretenia analitzar les forteses i febleses de la funció tutorial. Per abordar el tema amb tota la seva complexitat es van dur a terme vuit *focus group* que van recollir l'opinió dels agents implicats (directors de RRHH, tutors de gran empresa, empresaris de pimes, tutors de pimes, tutors d'administracions públiques, alumnes, antics alumnes i tutors acadèmics). En total van participar en aquestes trobades seixanta persones.

L'estudi va desvetllar la necessitat de dotar els tutors de les entitats de fonaments i estratègies pedagògiques per cobrir les necessitats que ells mateixos van manifestar. Una de les conclusions d'aquest estudi va ser la conveniència de dissenyar un programa formatiu per als tutors d'empreses i elaborar un manual específic. Així mateix es va evidenciar la necessitat de generar sinergies interuniversitàries per abordar aquesta tasca i garantir-ne una visió més global i multidisciplinària.

El manual que et presentem recull els resultats del projecte de recerca dut a terme per la UAO CEU i la Universitat de Barcelona, cofinançat novament per la Diputació de Barcelona.

Com podràs comprovar, s'ha optat per una redacció en llenguatge directe i amb recursos gràfics, de manera que la lectura sigui agradable. El temari s'ha distribuït en tres mòduls. El primer recull els aspectes bàsics de la labor tutorial, que inclou tant la normativa legal com aspectes clau per entendre millor el rol del tutor, més enllà del perfil tècnic i professional. En el segon et proposem endinsar-nos en aquelles competències que hauries de desenvolupar si vols ajudar que els alumnes en pràctiques adquireixin alhora les competències necessàries per a la seva projecció professional. Finalment, en el tercer mòdul trobaràs informació, reflexions i consells sobre els procediments clau per dur a terme unes pràctiques de qualitat.

Aquest manual és el material bàsic per a la realització d'un curs de formació per als tutors d'empresa. Una vegada acabat el curs i superada l'avaluació obtindràs una certificació i acreditació interuniversitària en la qual es reconeixerà la teva qualificació per exercir el rol de tutor d'empresa.

MÒDUL 1

ASPECTES BÀSICS

Per Antoni Moreno García

Aquest mòdul t'aportarà coneixements que són bàsics i necessaris per entendre millor el teu rol com a tutor, més enllà de les competències més tècniques, professionals, pedagògiques i procedimentals de la tutoria.

T'adonaràs que, a més de les competències pròpies per a l'exercici de l'acció tutora, també has de tenir en compte altres aspectes que complementaran les teves funcions.

D'una banda, hi ha la normativa que empara les pràctiques dels estudiants. Recull les qüestions que s'han de tenir en compte en realitzar les pràctiques i sense les quals podríem estar dins un marc d'il·legalitat. Les normes, quan hi són i estan escrites, ens ajuden a saber com fer les coses.

D'altra banda, també t'exposarem aspectes com ara el perfil del tutor, les seves motivacions, i les funcions socials tant d'aquest com de l'entitat.

<p>Capítol 1 MARC LEGAL</p> 	<p>Capítol 2 PERFIL DEL TUTOR</p> 
<p>Capítol 3 FUNCIÓ SOCIAL DEL TUTOR</p> 	<p>Capítol 4 MOTIVACIONS DEL TUTOR</p> 
<p>Capítol 5 PERFIL I FUNCIÓ SOCIAL DE L'ENTITAT</p> 	

1. MARC LEGAL DE LES PRÀCTIQUES DELS ESTUDIANTS UNIVERSITARIS



Aquest capítol té per objectiu presentar-te els aspectes legals més rellevants de les pràctiques. Són qüestions que et permetran dissenyar-les i desenvolupar-les a partir d'uns criteris normatius homogenis per a totes les parts; és a dir, dels estudiants, de les universitats, de les entitats i en particular dels teus, com a futur tutor.

Aquest capítol es divideix en dos apartats:

- Definicions bàsiques de les pràctiques.
- Les tres fases de la tutoria des de la perspectiva de la norma.

1.1. Definicions bàsiques de les pràctiques

Et presentem els aspectes i les nocions elementals del Reial Decret 592/2014, de pràctiques acadèmiques externes dels estudiants universitaris, que com a tutor hauries de conèixer. Són qüestions i conceptes bàsics que et facilitaran l'exercici de la tutoria, perquè delimiten el camp d'acció del tutor envers altres funcions i competències relacionades. Tot i que aquest material és suficient per a la teva formació com a tutor, podràs complementar-la i aprofundir llegint el Reial Decret i el resum que et presentem com a document annex a aquest mòdul.

CONCEPTES PRELIMINARS SOBRE LES PRÀCTIQUES	
Definició	Són activitats acadèmiques, i en cap cas derivaran en obligacions pròpies d'una relació laboral.
Objectius	Contribuir a la formació integral dels estudiants complementant l'aprenentatge rebut a la universitat.
Avaluació	El tutor acadèmic de la universitat avaluarà les pràctiques fetes per l'estudiant d'acord amb els criteris establerts per la universitat. Complimentar un informe de valoració, tenint en compte els informes i les memòries elaborats pel tutor de l'entitat col·laboradora i per l'estudiant.
Tipus	Les curriculars són activitats acadèmiques integrants en els plans d'estudis. Les extracurriculars són activitats acadèmiques que es podran fer voluntàriament al llarg de la formació, però que no formen part del pla d'estudis.
Durada	Tenen una durada diferent en funció de si són pràctiques curriculars o extracurriculars. La de les primeres s'estableix en el pla d'estudis de cada titulació; i la de les segones, per les normatives de cada universitat.
Destinataris	Estudiants matriculats en qualsevol ensenyament impartit per les universitats i centres adscrits.

Dins el marc de les pràctiques hi ha altres conceptes essencials que has de tenir en compte:

*El conveni recull
les condicions
i els compromisos
de les parts*

- **El conveni de cooperació educativa:** S'haurà de subscriure abans de l'inici de les pràctiques.
- **El projecte formatiu de l'estudiant:** Hi hauran de constar els objectius educatius i les activitats que cal desenvolupar. Els objectius educatius s'establiran tenint en compte les competències bàsiques, genèriques i específiques (les definicions d'aquestes competències, les trobaràs al mòdul 2 d'aquest manual). El projecte formatiu defineix el pla de treball de l'estudiant en l'entitat col·laboradora.
- **Ajut o borsa d'estudis per a l'estudiant:** L'entitat, voluntàriament, pot aportar un ajut econòmic a l'estudiant per cobrir les despeses pròpies de desplaçament i manutenció, sempre que així s'hagi acordat en el conveni. En aquest cas, l'entitat està obligada a donar d'alta l'estudiant a la Seguretat Social i cotitzar pels mesos de les pràctiques. Igualment, haurà de fer la preceptiva retenció de l'IRPF.
- **Reconeixement de les tasques de tutor:** Els tutors d'entitats podran tenir el reconeixement de la universitat per l'activitat realitzada, segons el termes previstos en el conveni de cooperació educativa i tindran dret al reconeixement efectiu de la seva activitat, en els termes que estableixi la mateixa universitat.
- **Tutories i requisits per exercir-les:** Per a la realització de les pràctiques, els estudiants tindran un tutor de l'entitat col·laboradora i un tutor de la universitat.

El tutor de l'entitat serà una persona que hi estigui vinculada, amb experiència professional i amb els coneixements necessaris per fer una tutela efectiva. No podrà coincidir amb la persona que fa les funcions de tutor de la universitat.

La designació del tutor de la universitat es farà d'acord amb els procediments següents:

- Per a les pràctiques curriculars, el tutor serà un professor de la universitat, amb preferència de la mateixa facultat, escola o centre on estigui matriculat l'estudiant o, en tot cas, afí a la titulació a què es vincula la pràctica.
- Per a les pràctiques extracurriculars, el tutor acadèmic serà preferentment un professor de la universitat que imparteixi docència en la mateixa branca de coneixement de la titulació matriculada per l'estudiant.

Les universitats facilitaràn als tutors dels estudiants amb discapacitat la informació i la formació necessàries per desenvolupar les seves funcions, a fi i efecte que aquests estudiants facin les pràctiques en igualtat de condicions que la resta.



ACLARIMENT CONCEPTUAL

Atès que el terme «empresa» remet a un tipus d'organització molt concret, exclouent, com ara associacions, fundacions, administració pública, etc., i tenint en compte que en totes s'hi poden realitzar pràctiques, farem servir el terme «entitat» per incloure-les-hi totes, excepte en els casos que de forma específica n'esmentem només un tipus, cas en què les anomenarem pel seu nom: empresa, associació, administració pública, etc.

Les exposicions presentades fins ara en aquest capítol recullen les qüestions bàsiques de la normativa de pràctiques que has de tenir en compte com a tutor, amb la finalitat que l'aprenentatge et sigui de fàcil assimilació.

1.2. Les tres fases de la tutoria: perspectiva normativa

En aquest apartat et presentem els drets i els deures dels tutors i dels estudiants segons el RD 592/2014 estructurats en tres fases diferenciades de la tutoria.

Aquests drets i deures tenen una significació important per a tu, com a tutor, ja que són qüestions que hauràs de tenir en compte en algun moment o durant tot el procés de les pràctiques i de la tutoria. Però, a més, també et presentem la informació rellevant de l'esmentat decret envers els estudiants i el tutor de la universitat.

Aquesta informació té per finalitat saber en tot moment les responsabilitats que es deriven de la teva acció tutora, però també pel que fa a la de l'estudiant i el tutor de la universitat, ja que totes les parts estan interrelacionades.




Per tal que et sigui més comprensible i tinguis una visió més global del teu rol de tutor, te la presentem segmentada en tres fases:

- A. Abans de l'inici de les pràctiques
- B. Durant les pràctiques
- C. A la finalització de les pràctiques

***Molt important!!
Abans de l'inici
de les pràctiques
han d'estar signats
el conveni i el projecte
formatiu***

Abans de l'inici de les pràctiques

La primera fase té a veure amb aquelles qüestions que has de tenir en compte com a tutor abans que l'estudiant comenci les pràctiques.

TUTOR ENTITAT	TUTOR ACADÈMIC	ESTUDIANT
 <ul style="list-style-type: none"> Hauràs d'estar informat sobre la normativa de pràctiques, el projecte formatiu i les condicions per desenvolupar-lo. 	 <ul style="list-style-type: none"> També haurà d'estar informat sobre la normativa de pràctiques, el projecte formatiu de la seva universitat, i sobre les condicions de tutela de l'estudiant en pràctiques. 	 <ul style="list-style-type: none"> Haurà de conèixer el projecte formatiu de les pràctiques. Té dret a la propietat intel·lectual i industrial en els termes establerts en la legislació de la matèria, a través de les estipulacions que s'acordin en el conveni de cooperació educativa.

Durant el període de les pràctiques

La segona fase és la més completa, intensa i pròpia de la tutoria. De fet, és aquella en què s'estableix la relació tutor-estudiant mitjançant l'acció tutora.

Com a tutor de l'entitat:

L'acollida, la supervisió de les pràctiques, el seguiment i la resolució de dubtes són qüestions nuclears de la tutoria

- Faràs una sessió d'acollida a l'estudiant, d'acord amb el procés detallat en el mòdul 3 d'aquest manual, en què l'informaràs, com a mínim, del següent:
 - De l'organització i el funcionament de l'entitat que representes, i de qualsevol normativa d'interès, especialment la relativa a la seguretat i els riscos laborals.
 - Dels mitjans materials indispensables per al desenvolupament de les pràctiques que necessiti l'alumne.
 - De les activitats que haurà de desenvolupar d'acord amb el projecte formatiu.
 - De la supervisió i del seguiment que faràs de les activitats que realitzi durant les pràctiques, mitjançant l'orientació i la tutela.
 - De quina ajuda i assistència li oferiràs durant l'estada de les pràctiques, i quina persona li resoldrà les qüestions de caràcter professional que pugui necessitar per complir les activitats que hi faci.
 - De la formació complementària que li calgui per fer les pràctiques, si fos el cas.
- Tindràs una relació amb l'estudiant basada en el respecte mutu i el compromís d'aprenentatge. Estimularàs l'estudiant facilitant-li propostes d'innovació, de millora i/o d'emprenedoria.
- Realitzaràs un control dels permisos que sol·liciti l'estudiant per fer els exàmens.
- Guardaràs confidencialitat en relació amb qualsevol informació que coneguis de l'estudiant com a conseqüència de les activitats de tutor.
- Comunicaràs la resolució de possibles incidències que poguessin sorgir durant el desenvolupament de la pràctica.
- Coordinaràs, conjuntament amb el tutor de la universitat, el desenvolupament de les activitats de l'estudiant establertes en el conveni, inclosa qualsevol modificació del projecte formatiu que pugui ser necessària per al normal desenvolupament de les pràctiques.
- Facilitaràs al tutor de la universitat l'accés a la teva entitat per al compliment dels fins propis de la seva funció.
- Realitzaràs l'informe intermedi, si així s'acorda amb el tutor de la universitat.

Del tutor de la universitat, has de saber que:

El tutor d'universitat haurà de vetllar pel bon funcionament del programa de pràctiques

- Supervisarà i, si cal, et sol·licitarà, l'adequada disposició dels recursos de suport necessaris per assegurar que els estudiants amb discapacitat facin les pràctiques en condicions d'igualtat d'oportunitats, no-discriminació i accessibilitat universal.
- Vetllarà pel normal desenvolupament del projecte formatiu, garantint la compatibilitat de l'horari de realització de les pràctiques amb les obligacions acadèmiques, formatives i de representació i participació de l'estudiant.
- Farà un seguiment efectiu de les pràctiques coordinant-se amb tu, com a tutor de l'entitat, i revisant, en el seu cas, els informes de seguiment.
- Autoritzarà les modificacions que es produeixin en el projecte formatiu.
- Informarà a la persona o òrgan responsable de la universitat de possibles incidències.
- Guardarà confidencialitat en relació amb qualsevol informació que conegui com a conseqüència de la seva activitat de tutor de la universitat.
- Podrà sol·licitar-te l'accés a la teva entitat per al compliment dels fins propis de la seva funció.

De l'estudiant has de saber que:

- S'incorporarà a la teva entitat en la data acordada, complirà l'horari previst en el projecte formatiu i respectarà les normes de funcionament, de seguretat i de prevenció de riscos laborals.
- Tindrà dret a la tutela que tu, com a tutor de l'entitat, hakis de fer durant el període de les pràctiques, i a la tutela també d'un professor de la universitat.
- Disposarà dels recursos necessaris com a estudiant amb alguna discapacitat, per accedir a la tutela, a la informació, a l'avaluació i al mateix desenvolupament de les pràctiques en igualtat de condicions que els altres estudiants.
- Complirà amb el projecte formatiu de les pràctiques seguint les teves indicacions, sota la supervisió del tutor de la universitat.
- Complirà amb la normativa de pràctiques de la universitat.
- Desenvoluparà el projecte formatiu i complirà amb les activitats acordades amb tu, d'acord amb les línies establertes.
- Mantindrà contacte amb el tutor de la universitat durant el desenvolupament de la pràctica i li comunicarà qualsevol incidència que pogués sorgir, i també entregarà els documents i informes de seguiment intermedi que li siguin requerits.
- Guardarà confidencialitat en relació amb la informació interna de la teva entitat, i guardarà secret professional, durant l'estada i un cop finalitzada, sobre les activitats que realitzi.
- Mostrarà en tot moment una actitud respectuosa cap a la política de la teva entitat, salvaguardant el bon nom de la universitat a què pertany.
- Podrà conciliar la realització de les pràctiques amb aquelles activitats i situacions personals derivades o connectades amb la situació de discapacitat.
- Complirà amb l'activitat acadèmica, formativa i de representació i participació, sempre que t'ho comuniqui amb antelació.
- Percebrà, en els casos que així s'estipuli en el conveni, l'aportació econòmica de la teva entitat, en concepte de borsa o ajut a l'estudi.
- Rebrà, de la teva entitat o per tu mateix com a tutor, informació de la normativa de seguretat i prevenció de riscos laborals.
- Elaborarà, si està previst, l'informe intermedi.

L'estudiant ha d'assumir les seves responsabilitats complint amb el projecte formatiu i tenint com a referències els seus tutors

A la finalització de les pràctiques

La tercera fase consta de qüestions vinculades a l'entorn de la finalització de les pràctiques. Són accions que tanquen el procés amb normalitat i coherència.

El coneixement dels drets i deures de totes les parts implicades al llarg de les pràctiques et permetrà tenir una visió integradora de la teva tutoria.

Els informes i la memòria que elaboren el tutor de l'entitat i l'estudiant faciliten l'avaluació del tutor de la universitat

TUTOR ENTITAT



- Emetràs l'informe final de les pràctiques fetes per l'estudiant, segons el model facilitat per la universitat, i l'enviaràs al tutor acadèmic.
- Tindràs reconeixement de l'activitat col·laboradora per part de la universitat, en els termes previstos en el conveni de cooperació educativa.

TUTOR ACADÈMIC



- Portarà a terme el procés avaluador de les pràctiques, d'acord amb el que estableix l'art. 15 del Reial Decret de pràctiques 592/2014.
- Tindrà reconeixement efectiu de l'activitat acadèmica com a tutor d'acord amb la normativa de la seva universitat, sense que aquest reconeixement derivi en cap cas en efectes econòmics retributius.

ESTUDIANT



- Elaborarà la memòria final de les pràctiques.
- Serà avaluat d'acord amb els criteris establerts per la universitat.
- Obtindrà un informe per part de la teva entitat, amb esment exprés de l'activitat desenvolupada, la durada i, si escau, el rendiment.

Al llarg d'aquest capítol t'hem presentat de forma clara els conceptes i continguts més rellevants de les pràctiques, així com una sistematització temporal dels drets i deures de cada una de les parts implicades. El coneixement d'aquest marc legal respecte de l'estudiant i del tutor acadèmic et permetrà delimitar millor el teu rol de tutor. Això et facilitarà integrar d'una forma global les teves funcions i respondre a qualsevol situació que se't presenti en el desenvolupament de la tutoria.

Al final d'aquest mòdul trobaràs en forma d'annex unes taules resum del RD 592/2014 de pràctiques, que t'ajudarà a tenir una perspectiva més completa, i informació imprescindible per gestionar el dia a dia.

2. PERFIL DEL TUTOR



En aquest capítol t'exposem alguns dels perfils més característics dels professionals de l'entitat que fan de tutors d'estudiants en pràctiques. Potser la identificació amb alguns d'ells t'ajudarà a prendre consciència del teu rol.

Et presentem la classificació de tutors següent:

- A. Coordinador *versus* dedicació a temps complet
- B. Amb experiència *versus* sense experiència
- C. Sènior *versus* júnior

2.1. Tutor coordinador *versus* tutor a temps complet

Podràs establir dos tipus de relació amb l'estudiant en pràctiques, en funció del rol i la dedicació que tinguis en la seva formació.

- A. Un perfil de tutor coordinador. Coordines la tutoria comptant amb una o més persones per fer el seguiment de les tasques de l'estudiant, a un nivell més tècnic.
- B. Un perfil de tutor a temps complet. En aquest cas, ets un professional que assumeix totes les competències de la tutoria, tant les tècniques com les orientadores.

En el primer cas, assumeixes la tutoria des d'una funció clarament coordinadora amb altres companys per distribuir les diferents competències amb ells. En aquest sentit, com a coordinador podràs delimitar-te a aquest aspecte deixant als companys l'acció tutora i tècnica del projecte formatiu, o bé assumir part d'aquesta acció.

En el segon cas, et responsabilitzes de la totalitat de l'acció tutora i tècnica, i assumeixes totes les funcions descrites en el mòdul 2 i 3 d'aquest manual.

Independentment del grau de dedicació que tinguis tu ets el responsable del bon desenvolupament de la pràctica



2.2. Tutor amb experiència *versus* tutor sense experiència

L'experiència és un valor afegit, però no un requisit per ser tutor

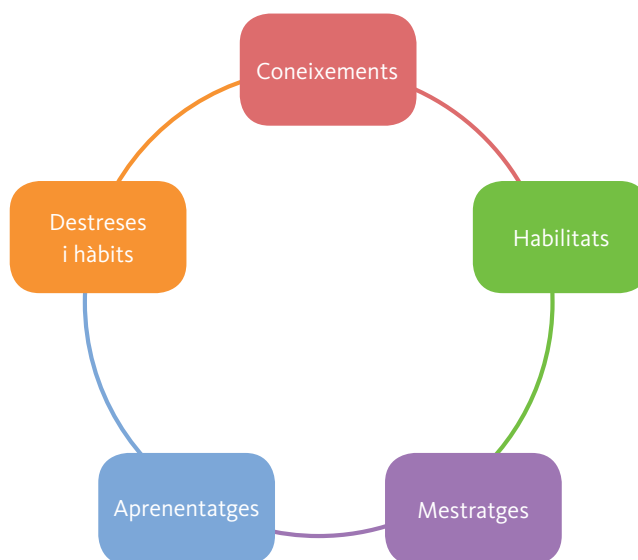
Sempre hi haurà professionals de l'entitat que s'iniciïn en les seves funcions com a tutors. En aquest sentit, no tenir experiència com a tutor no et suposarà cap inconvenient mentre rebis una formació adequada i tinguis l'actitud i la motivació per endinsar-te en el nou rol de tutor. Assumir la nova responsabilitat com a tutor també t'alinejarà amb:

- Iniciar un nou projecte.
- Adquirir noves competències en un nou àmbit professional.
- Millorar les teves competències i habilitats per aplicar-les a altres àmbits de l'entitat.
- Descobrir un món fins ara desconegut.
- Aprendre.
- Gaudir.
- Conèixer persones noves.
- Ser un referent de la teva entitat sobre les pràctiques d'estudiants.

Com a tutor neòfit, per tant, arranques amb la il·lusió de fer una activitat nova, un nou projecte. Això, a més, t'aportarà noves competències que d'una altra manera, no desenvoluparies i que podràs aplicar a àmbits més enllà de la tutoria.



En canvi, si ets un tutor amb experiència, ja tindràs integrats els recursos següents:



A més, incorporaràs els coneixements i les competències de la formació que rebis en aquest manual.

En definitiva, si ets un tutor amb experiència, pots incorporar en les teves tutories els recursos adquirits al llarg de les teves vivències amb els estudiants.

2.3. Tutor sènior versus tutor júnior

Que l'estudiant tingui com a tutor una persona jove o una de més edat pot comportar algunes diferències, però en ambdós casos són positives.

Com a tutor jove, tindràs proximitat d'edat amb l'estudiant i, per tant, és lògic que hi comparteixis inquietuds, interessos i valors similars. Per això segur que tindràs un encaix ràpid en la relació amb l'estudiant. També tens els coneixements propis de les generacions joves, com per exemple la facilitat per tractar les tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC). En definitiva, us entendreu i parlareu amb un llenguatge comú de l'edat.

En canvi, si ets una persona de més edat, d'una generació més llunyana a l'estudiant, podràs mostrar altres valors i experiències de la teva vida personal, familiar i professional.

L'edat sempre juga al teu favor

SI TENS UN PERFIL JÚNIOR	SI TENS UN PERFIL SÈNIOR
Tindràs vincles culturals de l'edat	Tindràs una relació més paternal
Entendràs la joventut des de la joventut	Entendràs la joventut des de la maduresa
Tindràs interessos i inquietuds personals, socials i culturals similars	Aportaràs valors i saviesa

En resum, t'endinsaràs en la tasca tutora a partir de la formació que estàs rebent en aquest manual amb coneixements i amb protocols diversos per afrontar-la. A més, hi sumaràs la teva formació i experiència com a professional de l'entitat, i finalment la teva maduresa o joventut completaran destreses personals que en conjunt seran molt importants en l'aprenentatge de l'estudiant. I tot això ho faràs amb deferència, i amb respecte.



CONSELL

No has de confondre ser col·lega amb ser comunicatiu, assertiu i desplegar tota l'empatia possible.

3. FUNCIO SOCIAL DEL TUTOR



Al llarg d'aquest capítol t'exposarem l'abast de la teva contribució al bé social. En moltes cultures, tant occidentals com orientals, hi ha persones que fan un treball voluntari, solidari i silenciós, que ajuden altres persones o contribueixen a la societat d'alguna manera.

Aquesta actitud té a veure amb persones que creuen que la suma de cada una de les voluntats personals pot fer una vida i un món millor, i que no tenen cap altra retribució que el goig de fer-ho, la satisfacció d'haver complert amb un impuls intern.

En concret, hi trobaràs:

- La deontologia de la funció tutora
- La dimensió de la transmissió de coneixements

La funció deontològica està vinculada a l'àmbit social i és la capacitat d'actuar èticament envers la societat i les persones. L'acció social està dirigida a les persones que la reben, i té un valor real, tant per a la persona que la fa com per a qui la rep. Persegueix una finalitat que és diferent a la merament empresarial o formadora.

La funció social també és una forma de retornar a la societat el coneixement que has rebut al llarg de la teva vida.

3.1. El tutor com a transmissor de valors i principis ètics: codi deontològic

La majoria de les professions tenen el seu codi deontològic, que apliquen en l'exercici de les seves funcions, que han d'estar regides per una actitud del moralment correcte.

A continuació et presentem un resum dels principis deontològics de la funció tutora i dels deures que comporten.

PRINCIPI I DEURES PER A UNA DEONTOLOGIA DE LA FUNCIÓ TUTORA	
<p>PRINCIPI DE BENEFICÈNCIA</p> <p>Tens l'obligació d'actuar de forma que contribueixis al major bé possible per als teus estudiants. Això s'entén com el millor bé possible en la recerca del desenvolupament de l'estudiant i la seva inserció sociolaboral, donant-li un benestar i un saber estar en la societat. Suposa garantir-li la seguretat física i psíquica, així com satisfer-ne les necessitats bàsiques.</p>	<p>DEURE DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a l'exercici efectiu del dret a educar-se. • Promoure una formació integral: atenció personalitzada i relació de confiança.
<p>PRINCIPI DE NO-MALEFICÈNCIA</p> <p>Que les teves accions no causin mal a l'estudiant que rep la tutoria, entès com qualsevol acte o situació que impedeixi el seu desenvolupament o que li suposi un perill. S'ha d'evitar el dany físic, psíquic i moral.</p>	<p>DEURE DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respectar en tot moment la dignitat de l'estudiant i protegir-lo de tota agressió. • Atendre adequadament la diversitat, en especial l'estudiant més vulnerable.
<p>PRINCIPI DE CONFIDENCIALITAT</p> <p>No has de revelar ni de fer un ús indegut de les informacions que obtinguis de l'estudiant.</p>	<p>DEURE DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Guardar secret professional.
<p>PRINCIPI D'AUTONOMIA</p> <p>Has de respectar la situació d'independència i autonomia de l'estudiant ajudant-lo en el seu desenvolupament i no estimulants la dependència. Tens l'obligació de crear situacions propícies per al seu desenvolupament.</p>	<p>DEURE DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a l'exercici efectiu del dret a educar-se. • Proporcionar coneixements.
<p>PRINCIPI DE VERACITAT I JUSTÍCIA</p> <p>Has de ser just en el tracte amb els estudiants, aplicant la normativa de forma igualitària; has de ser honest i dir la veritat en les sessions d'avaluació i en les informacions que donis.</p>	<p>DEURE DE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donar un tractament just i equitatiu a la persona. • Atendre les reclamacions legítimes en l'exercici de la tutoria.

Com a tutor, hi han de prevaler tant la formació i els fonaments tècnics i científics com els principis i valors humans. Com a tutor, tens un paper fonamental en el desenvolupament de l'estudiant des d'una vessant formativa integral i globalitzadora, i perquè sigui així cal:

L'alumne aprèn de tu el model de professional

- Reconèixer l'estudiant com un igual, amb virtuts i defectes, però que està en procés de formació.
- Tractar l'estudiant amb la mateixa consideració i respecte que tu esperes rebre d'ell.
- Procurar que l'estudiant trobi harmonia personal i que s'integri en l'entorn cultural, i permetre-li un desenvolupament i creixement social i personal.
- Transmetre empatia i posar-te en el lloc de l'estudiant per comprendre les situacions que pot viure.
- Fer créixer les possibilitats de realització dels projectes de l'estudiant.
- Ser congruent entre el que dius i expresses i els teus comportaments i fets.
- Fer les coses correctament és el que ha de guiar les teves accions com a tutor. Has de tenir l'ànim de superar-te constantment com a professional i com a persona.

L'estudiant no només aprèn qüestions tècniques sobre la seva formació, sinó que també aprèn a través del comportament de les persones del seu entorn.

En aquest sentit, com a tutor has de mostrar en tot moment valors relatius a l'honestat, la integritat, la lleialtat, la responsabilitat, l'equitat, etc., així com mostrar actituds d'humilitat, noblesa, bondat, justícia i paciència, entre d'altres.



3.2 . El tutor com a formador i transmissor de coneixements

Com a continuació de l'apartat anterior, en què s'explicava la importància de la transmissió de valors del tutor de l'entitat, ara apuntem també a l'altra funció que ho complementa, la formadora. Ens trobem així amb una doble funció: tutora i formadora, que generalment en els centres educatius són rols separats, en què hi ha un temps per formar a través d'una aula, un laboratori, etc., i un altre per a l'atenció tutora.

En aquest cas, com a tutor d'entitat, simultanieges l'acció formadora amb la tutora. Transmetes coneixements mentre orientes i tutoritzes. Estàs validant, explicant, corregint i ensenyant coneixements aplicats, i alhora orientes l'estudiant en qüestions que envolten aquesta experiència professional.

Desenvoluparàs l'activitat formadora encomanant a l'estudiant diverses tasques relacionades amb el projecte formatiu i donant-li un *feedback* que li permeti anar millorant i adquirint més competències professionals. Tal com s'explicarà amb més detall en el mòdul 3, cal que les tasques tinguin una dificultat progressiva, de manera que facilitin a l'estudiant l'aprenentatge i la percepció d'evolució i millora.

Per poder fer correctament la graduació de les tasques, et pot ser útil conèixer el model de flux de Csikszentmihalyi. Aquest professor de psicologia de la Universitat de Claremont, Califòrnia, va elaborar la teoria de l'experiència òptima de l'aprenentatge a través d'un estat cognitiu emocional de la persona.

L'elaboració de la teoria parteix del fet que el professor, en el teu cas el tutor, ha d'entregar als estudiants unes tasques que siguin clares i que tinguin un nivell de dificultat adequat, amb la finalitat que els estudiants mostrin un interès generalitzat, amb atenció, i que pensin que és un repte que poden arribar a assolir.

Aquesta combinació de variables permet que els estudiants s'involucrin en el treball de tal forma que perden la noció del pas del temps i entren en un estat de «situació de flux». Aquesta situació constitueix una experiència de plaer en què els estudiants intentaran repetir-la per tornar a experimentar la mateixa sensació agradable.

Les activitats que porten a situacions de flux són aquelles en què l'estudiant enfoca voluntàriament i lliurement la seva atenció per arribar a uns objectius, i això significa que l'estudiant no té cap desordre ni cap amenaça. Aquest estat s'anomena «experiència de flux».

En aquest model de repte òptim convergeixen dos elements importants:

- Nivell de dificultat del treball o tasca
- Habilitats de l'estudiant, de les quals disposa per resoldre el treball o tasca

El grau de motivació de l'estudiant no vindrà només per l'interès del treball o tasca, sinó especialment per la relació o correspondència que s'estableix entre aquest treball

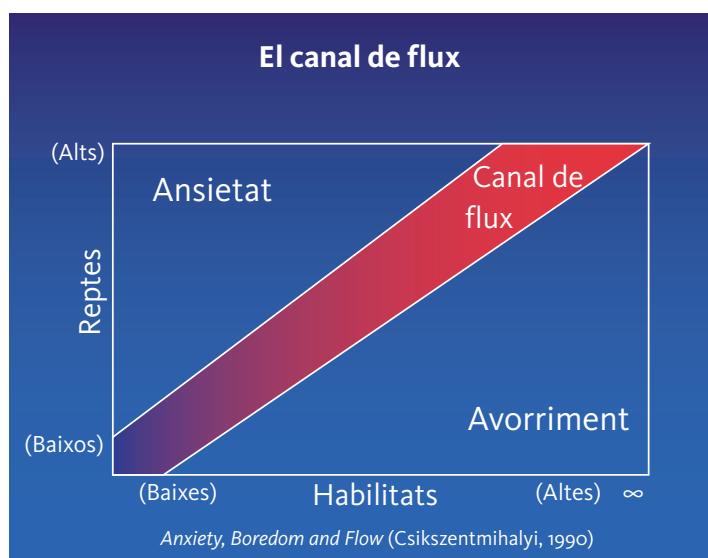
Transmet coneixements mentre orientes i tutoritzes l'estudiant

És important que l'estudiant es trobi en aquesta «situació de flux»

a assolir i els recursos personals de l'estudiant per afrontar un equilibri entre les seves competències i la tasca com a desafiament.

O sigui, segons Csikszentmihalyi, l'experiència de flux requereix un equilibri òptim entre els desafiaments percebuts (les tasques) i les habilitats de l'estudiant (els recursos personals), i quan aquest equilibri no es dona podem tenir dues situacions diferents:

- a) Si els desafiaments superen les competències de l'estudiant, se li genera un estat d'ansietat per excés de dificultat
- b) Si les habilitats superen al desafiament, l'estudiant podrà entrar en un estat d'avorriment i, per tant, de poca motivació.



D'aquesta manera l'estudiant podrà fer el seu treball sense esforç, amb una implicació de plena atenció que allunya de la ment les preocupacions possibles i permet tenir un control sobre les accions i entrar en un estat de no sentir el pas del temps.

Aquest model de flux t'ajudarà a anar escollint les tasques que pots encomanar en cada moment a l'estudiant i anar graduant la seva dificultat a mesura que estigui preparat per assolir nous reptes. Caldrà que desenvolupis el projecte formatiu amb tasques clares i ben explicades, que els continguts de les tasques suposin per a l'estudiant un repte o desafiament i que les vegi com una meta assolible d'acord amb les seves habilitats i competències. En definitiva, tot un repte també per a tu com a futur tutor perquè tant l'estudiant com tu gaudiu de l'experiència formadora.

4. MOTIVACIONS DEL TUTOR



Aquest capítol s'endinsa en algunes de les causes que et poden motivar per exercir de tutor d'un estudiant.

La paraula *motivació* pot tenir diferents accepcions segons corrents i pensaments. Etimològicament, prové del llatí *motivus* (moviment), al qual s'ha afegit el sufix *-ció* (acció i efecte). Per tant, la motivació és la causa d'una acció.

Aquesta paraula s'ha desenvolupat en diferents àmbits d'acció en funció de les qüestions a tractar i dels corrents de pensament, com ara la psicologia, la filosofia, la sociologia, etc.

En aquest sentit, una primera aproximació conceptual seria que la motivació es basa en aquelles qüestions que impulsen la persona a portar a terme accions i a mantenir ferm un comportament. A més, s'associa a la voluntat i a l'interès. Per tant, ara sí que podem ampliar el concepte dient que la motivació és la voluntat que estimula a fer un esforç amb la finalitat d'arribar a uns objectius o metes.

Dit això, quines creus que són les motivacions que t'impulsarien a fer de tutor? Fer una activitat nova? Orientar un estudiant en les seves pràctiques?

A continuació te'n detallem algunes, tant intrínseques com extrínseques.

4.1. Motivacions intrínseques

Els motius intrínsecs s'originen partint dels sentiments i els valors de la persona. T'en presentem un seguit per tal que reflexionis sobre amb quines t'identifiques:

A. Interès per a adquirir noves competències

Com a professional, pots pensar i sentir que la formació que reps com a tutor pot aportar-te noves capacitats i habilitats que et poden afavorir per millorar professionalment i personalment. T'ho pots prendre com una formació contínua, igual que qualsevol altra que comporti millorar les teves competències, i la satisfacció es pot quedar simplement en aquest saber més i en un enriquiment de coneixements. O aquest saber pot comportar expectatives de millora professional, o pots pensar que fer de tutor pot ser un repte i una satisfacció.

La tasca tutora t'aportarà aprendre a dirigir persones, fixar objectius, fer-ne el seguiment, fer entrevistes de selecció, etc.; en definitiva, les competències pròpies de tutor les podràs traslladar a altres àmbits i situacions de la teva empresa i vida personal.

Connecta amb les teves motivacions intrínseques i els teus valors

B. Il·lusió per formar altres persones

Un altre motiu pot ser el fet de voler ensenyar els altres, de tutoritzar una persona i de transmetre-li coneixements. Fer de professor i tutor.

C. Mantenir una relació amb el món universitari

Sovint passa també que pots tenir un sentiment d'arrelament cap a una institució, com ara la universitat, bé per enyorança o per qualsevol altre motiu.

D. Contribuir al bé comú

El sentiment corporatiu va de la mà del paper que vol desenvolupar l'entitat davant la societat i els seus treballadors. En aquest sentit, cada vegada hi ha més entitats que tenen algun programa de responsabilitat social corporativa (RSC) i que inverteixen en accions vinculades a l'àmbit social amb la finalitat de contribuir a la societat amb determinades accions. Aquesta actitud com a entitat permet que els treballadors s'identifiquin amb els seus principis i valors.

E. Sentir-se referent de les pràctiques dels estudiants a l'empresa

És obvi que amb formació i capacitat per fer de tutor, i com a professional d'una entitat, pots sumar uns coneixements i una experiència que et pot convertir en un referent natural de les pràctiques dels estudiants en la teva empresa.

F. Satisfacció personal

Finalment, tot i que normalment se sap el perquè, hi ha una motivació que a vegades simplement és per pura satisfacció personal. Per una qüestió interna. Que t'agradi assumir responsabilitats com a tutor perquè et satisfà tot el que comporta aquesta experiència.



4.2. Motivacions extrínseques

*A tots ens agrada
que ens reconguin
les nostres tasques.*

*No ho oblidis;
a l'estudiant, també!*

Les motivacions extrínseques procedeixen d'una causa externa a la persona, sigui cultural o institucional. Respecte a aquesta última, podem trobar el reconeixement de la teva entitat o de la universitat de l'estudiant.

A. Reconeixement de l'entitat

Una de les causes per les quals les persones ens sentim satisfetes és pel reconeixement de la nostra feina, ja sigui per una qüestió professional o personal. El reconeixement és un element que ens ajuda continuar amb el que estem fent. És una mena de benzina. És un *feedback* que tenim de l'entorn i que ens retroalimenta: si el meu entorn està bé amb mi, jo estic també bé.

En aquest cas, si el reconeixement ve de la mateixa entitat on treballes, és evident que això alimentarà les teves expectatives de mantenir-te en la mateixa línia professional, i fins i tot de millorar-la, i això et farà viure el moment present de forma satisfactòria.

B. Reconeixement de la universitat

Amb el mateix argument que en el cas anterior, com a tutor ara reps el reconeixement de la universitat on estàs col·laborant. És un reconeixement igual que l'anterior, però aquest ve de la societat, de fora de la teva entitat, i tindrà un valor per a tu en funció de la importància i valor que li donis.

De la universitat, pots rebre una certificació que valori la teva col·laboració, però també pots obtenir altres avantatges com per exemple: descomptes en algun tipus de formació, accedir a serveis de biblioteca, participar en grups d'investigació, etc. No dubtis a parlar amb la universitat amb què col·laboris per tal d'esbrinar quines són les contraprestacions que pots obtenir.

5. PERFIL I FUNCIO SOCIAL DE L'ENTITAT



Aquest capítol et permet introduir-te en el tipus d'entitats (i en particular, d'empreses) que acullen estudiants en pràctiques i et mostra de forma contextualitzada alguns indicadors significatius. D'altra banda, també t'exposarem les motivacions socials que les fan col·laborar amb les universitats formant i acollint estudiants en pràctiques.

5.1. Tipus d'entitats

Qualsevol tipus d'entitat pot col·laborar amb les universitats per acollir estudiants en pràctiques. Ara bé, la realitat ens demostra que generalment són les petites que tenen entre 10 i 49 treballadors, les mitjanes i les grosses les que poden dedicar més recursos i atenció a un estudiant.

La paradoxa és que les empreses que més s'impliquen a acollir estudiants en pràctiques (petites de 10 a 49 treballadors, mitjanes i grosses) representen només el 4,2% sobre el total d'empreses, davant les microempreses fins a nou treballadors o sense assalariats, que representen el 95,8%.

Pensem que això és així perquè les microempreses no tenen suficients persones i recursos per dedicar el temps necessari a l'estudiant. No obstant això, la realitat ens diu que tot tipus d'entitats, ja siguin molt petites o molt grosses, que acullen estudiants en pràctiques amb una voluntat clara i de col·laboració cap a l'estudiant i la universitat tenen en general una experiència satisfactòria.

A continuació il·lustrem un quadre representatiu del volum i tipus d'empreses espanyoles, segons el directori central d'empreses (DIRCE), l'1 de gener de 2015.

	MICRO SENSE ASSALARIATS	MICRO 1 - 9	PETITES 10 - 49	MITJANES 50 - 249	PIMES TOTAL	GRANS	TOTAL
Espanya	1.670.329	1.314.398	107.784	18.011	3.110.522	3.839	3.114.361
%	53,6	42,2	3,5	0,6	99,9	0,1	100
UE-27 %	92,4		6,4	1,0	99,8	0,2	100

Font d'informació de la Subdirecció General de Apoyo a la PYME

Com a professional d'una entitat en la qual faràs de tutor, cal dir-te que l'acollida als estudiants requereix d'una atenció i una dedicació que, tot i que no afectarà gaire a la teva tasca pròpia a l'empresa, es veurà facilitada si disposes d'una infraestructura i uns recursos adequats.

Segons el tipus d'empresa en què treballis, el teu temps de dedicació a la tutorització pot canviar

Aquests recursos i infraestructura sovint manquen en una microempresa, fins i tot en la petita. No és tan fàcil disposar d'aquests recursos, ja que estan destinats a l'activitat de l'empresa.

Cal saber que el cost d'oportunitat de fer de tutor és més alt per al professional d'una micro o petita empresa que per al tutor d'una de mitjana o gran. Per posar un exemple, en una microempresa sense treballadors (cas extrem, però que representa el 53,6% de les empreses espanyoles), només tindria temps per dedicar-se a la seva activitat professional, sempre que com a factor productiu hagi de dedicar tota l'atenció a atendre les demandes de producció o servei. I per tant, per fer la tutoria hauria de deixar part de les seves obligacions de producció o de serveis. En canvi, en una estructura d'empresa més gran: petita de 10 a 49 treballadors, mitjana i gran, sembla que aquesta estructura aportaria més flexibilitat al tutor per complir amb la tutoria, la qual no exigeix de la seva responsabilitat professional pròpia amb la l'empresa.

No obstant això, és important aclarir que l'esforç de dedicació a la formació i tutoria és la mateixa per a qualsevol professional que faci de tutor, tingui l'estructura d'empresa que tingui.

Entenem com a recursos i infraestructura aquells propis de l'empresa que es destinen també a la tasca de tutor, com ara persones, espais, estris de treball (ordinadors, taules, etc.), flexibilitat, promptitud i organització en l'execució del treball, etc.

5.2. Funció social de les empreses

El Llibre Verd de la Comissió Europea defineix la responsabilitat corporativa com «la integració voluntària de les empreses de les preocupacions socials i mediambientals des de les seves operacions comercials i les seves relacions amb els interlocutors», i afegeix, «que és una contribució empresarial al desenvolupament sostenible».



Funció econòmica versus RSC

Les empreses tenen unes funcions derivades del paper que representen en la societat, i en particular dins d'un sistema de mercat en què es relacionen amb els ciutadans. Tots ells s'interrelacionen des de diferents rols —empresaris i treballadors, fonamentalment— per tal de produir riquesa econòmica.

Els principis tradicionals pels quals existeixen les empreses són tenir guanys i beneficis econòmics a partir del desenvolupament d'activitats productives i de serveis.

Generalment, les empreses tenen uns propietaris individuals o col·lectius (en aquest últim cas, amb possibles accionistes) que les creen a partir d'una inversió que persegueix una compensació econòmica.

Tot i que el fet de produir i donar serveis també comporta un bé per a la societat, creant riquesa, treball i benestar, ja fa anys que la societat demana a les empreses desenvolupar la seva funció més enllà de l'econòmica.

En aquest sentit, i davant aquest perfil d'empresa estàndard i tradicional, emergeix un nou model d'empresa basat en valors diferents i sota un nou paradigma de la res-

De quina manera entens tu la RSC?

ponsabilitat i la sostenibilitat. Estem parlant ara d'una organització amb responsabilitat social.

En aquesta taula es mostra una comparativa dels trets definidors d'aquests dos models:

PRINCIPIS I VALORS DE L'EMPRESA TRADICIONAL	PRINCIPIS I VALORS DEL NOU MODEL EMPRESARIAL
Bé propi	Bé comú
Competitivitat	Col·laboració
Control	Confiança
Racionalitat	Emocional
Jerarquia	Diversitat
Imatge	Coherència
Eficiència	Aprenentatge

La RSC forma part del nou paradigma empresarial

Els valors del nou paradigma d'empresa se sustenten en els cinc fonaments per al desenvolupament de l'empresa responsable i sostenible, que són:

- A. Obertura i sensibilitat cap a l'entorn
- B. Sentit de comunitat
- C. Capacitat innovadora
- D. Consideració del llarg termini
- E. Creació de valor

Aquest nou model no és tan recent. Ja fa algunes dècades que la RSC es va incorporar a les empreses, i defineix una forma de fer i de treballar diferent.

Va ser cap als anys vuitanta, i com a conseqüència de la crisi dels setanta, que va sorgir el pensament que l'Estat no podia ser l'únic administrador de la despesa social i que havien de ser-ho totes les institucions socials, i també l'empresa, les que contribuïssin al benestar de la societat.

Aquest pensament va impulsar la RSC des d'organismes internacionals i grups multisectorials, que van promoure codis de conducta, directrius i normes per facilitar-ne el desenvolupament en les empreses.

Aquesta evolució ha fet que, cada vegada més, les empreses tinguin una actitud proactiva cap a la RSC i que desenvolupin activitats en tres àmbits principals: l'econòmic, el social, i el mediambiental.

L'empresa també com a formadora

Derivada d'aquesta funció social de les empreses, està emergint l'empresa formadora. Podem dir que l'acollida d'estudiants en pràctiques comporta també una funció cap a la societat amb responsabilitat. És una realitat que cada any les empreses acullen milers d'estudiants en les seves dependències. És una responsabilitat amb compromís real.

En aquest sentit, tens un paper rellevant dins de la teva organització, a través de la teva responsabilitat com a tutor d'estudiants. No ho ets sense el compromís de la direcció de la teva entitat. És, per tant, la teva empresa la que primer aposta per tenir un paper dins la societat i ho fa a través de la teva persona.

La formació és un compromís de l'empresa amb la societat

És evident que, a més, les empreses poden adoptar un compromís més indirecte però molt eficaç, com pot ser a través de fer donacions destinades a l'educació de les persones; també ho pot fer aportant productes i serveis, investigant en camps i àmbits que augmentin l'accés a l'educació i la formació, així com fer voluntariat formant persones, etc.

En definitiva, la teva empresa pot tenir un compromís social en funció dels valors que la impulsi a fer coses, i no només a través de produir i fer serveis, que ja és molt, sinó sobretot a fer-ho amb ètica.

Conclusions

Tot plegat, aquest mòdul t'obre les portes a un primer esgraó en la teva formació com a tutor d'entitat.

És important que hagis integrat els conceptes bàsics que t'hem exposat, que et permetran saber de què tracten les pràctiques des del punt de vista de la legislació que les regulen.

Ara ja tens una idea estructurada dels drets i els deures dels tres agents principals de les pràctiques, com són l'estudiant, el tutor de la universitat i el tutor de l'entitat, amb la finalitat de facilitar la teva organització en l'execució de les teves funcions. Els drets i deures defineixen directament i indirectament funcions que hauràs de desenvolupar en algun moment del procés i seguiment de la tutoria. Per tant, et recomano, també, tenir molt present el conjunt d'aquests drets i deures a fi i efecte de saber què fer i quan fer-ho.

És important que t'identifiquis amb un dels perfils de professionals d'entitats que hem exposat (o potser en descobreixis un altre) amb la finalitat de fer-te veure que com a professional pots tenir característiques que afavoreixin la teva activitat i la teva relació amb l'estudiant. La teva funció social té un fort component de col·laboració i de satisfacció personal, més enllà d'allò material. A més a més, fer de tutor té avantatges personals i professionals.

Finalment, hem reflexionat sobre la figura de l'empresa (entitat) com una organització amb responsabilitat social, el seu paper davant la societat i, en particular, envers la universitat i l'estudiant.

Per ampliar informació



RD 592/2014, de l'11 de juliol, pel qual es regulen les pràctiques acadèmiques externes dels estudiants universitaris.

RD 1493/2011, del 24 d'octubre, pel qual es regulen els termes i les condicions d'inclusió al Règim General de la Seguretat Social de les persones que participen en programes de formació en desenvolupament d'allò previst en la disposició addicional tercera de la Llei 27/2011, de l'1 de agost, sobre actualització, adequació i modernització del sistema de la Seguretat Social.

RD-Llei 8/2014, del 4 de juliol, de mesures urgents pel creixement, la competitivitat i l'eficiència. Disposició 25 sobre bonificació en la cotització a la Seguretat Social de les pràctiques acadèmiques curriculars d'estudiants universitaris i de formació professional.

RD 1791/2010, del 30 de desembre, de l'Estatut de l'Estudiant Universitari.

Csikszentmihalyi, Mihaly (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nova York: Harper and Row.

Llibre Verd de la Unió Europea de responsabilitat social empresarial.

Annexos

Quadres resum

Taula 1

1. DRETS I DEURES DEL TUTOR D'EMPRESA
<p>DRETS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al reconeixement de la universitat per l'activitat col·laboradora, segons els termes previstos en el conveni de cooperació educativa. • A ser informat sobre la normativa de pràctiques, el projecte formatiu i les condicions per al seu desenvolupament. • A tenir accés a la universitat per obtenir la informació i el suport necessaris per al compliment de la funció tutora. • A altres drets previstos per la universitat i l'entitat.
<p>DEURES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acollir l'estudiant i organitzar l'activitat a desenvolupar d'acord amb el projecte formatiu. • Supervisar les activitats, orientar i controlar la pràctica mitjançant una relació amb l'estudiant basada en el respecte i el compromís de l'aprenentatge. • Informar l'estudiant de l'organització i el funcionament de l'entitat, de normatives d'interès i de la seguretat i els riscos laborals. • Coordinar amb el tutor acadèmic el desenvolupament de les activitats, incloent modificacions del projecte formatiu, comunicar i resoldre incidències i controlar els permisos de l'estudiant. • S'ha d'enviar l'informe de valoració dins els terminis establerts per la universitat.

Taula 2

2. DRETS I DEURES DE L'ESTUDIANT
<p>DRETS</p> <ul style="list-style-type: none"> • A la tutela, durant el període de les pràctiques, per un professor de la universitat i per un professional de l'entitat. • A ser avaluat, d'acord amb els criteris de la universitat. • A obtenir un informe de l'entitat, en què s'indiqui l'activitat, les funcions o tasques realitzades i, si escau, també del rendiment. • A percebre un ajut o borsa d'estudis de l'entitat, sempre que així s'hagi acordat mitjançant el conveni de cooperació educativa. • A la propietat intel·lectual i industrial, segons la legislació vigent. • A rebre de l'entitat informació de la normativa de seguretat i prevenció de riscos laborals. • A complir l'activitat acadèmica, formativa i de representació i participació, sempre que l'hagi comunicada a l'entitat amb antelació suficient. • A disposar dels recursos necessaris per a l'accés dels estudiants amb discapacitat a la tutela, a la informació, a l'avaluació i a la realització de les pràctiques, en igualtat de condicions. • A conciliar, en els casos d'estudiants amb discapacitat, la realització de les pràctiques amb activitats i situacions personals derivades de la discapacitat. • A altres drets previstos per la universitat i l'entitat.



DEURES

- Complir la normativa vigent de pràctiques de la universitat.
- Conèixer i complir el projecte formatiu de les pràctiques.
- Mantenir contacte amb el tutor acadèmic, comunicar-li incidències i entregar-li els informes de seguiment i memòria final de les pràctiques.
- Incorporar-se a l'entitat, complir l'horari i respectar les normes de funcionament, seguretat i prevenció de riscos laborals.
- Desenvolupar el projecte formatiu i complir les activitats acordades.
- Elaborar la memòria final de pràctiques i, si escau, l'informe intermedi.
- Guardar confidencialitat de la informació interna de l'entitat i guardar secret professional de les activitats.
- Altres deures previstos per la universitat i l'entitat.

Taula 3**3. DRETS I DEURES DEL TUTOR ACADÈMIC O DE LA UNIVERSITAT****DRETS**

- Al reconeixement efectiu de la seva activitat acadèmica d'acord amb la normativa de la seva universitat, sense que aquest reconeixement derivi en cap cas en efectes econòmics retributius.
- A ser informat de la normativa de pràctiques externes, del projecte formatiu de la seva universitat i de les condicions de tutela de l'estudiant en pràctiques.
- A tenir accés a l'entitat per al compliment de les seves funcions.

DEURES

- Vetllar pel desenvolupament del projecte formatiu, garantint la compatibilitat de l'horari de les pràctiques amb les obligacions acadèmiques, formatives i de representació de l'estudiant.
- Fer un seguiment efectiu de les pràctiques, coordinant-se amb el tutor de l'entitat, i veure els informes de seguiment.
- Autoritzar les modificacions del projecte formatiu.
- Avaluar les pràctiques.
- Guardar confidencialitat de la informació de les pràctiques.
- Informar la persona o òrgan responsable de la universitat de possibles incidències.
- Supervisar, i si cal sol·licitar, l'adequada disposició dels recursos necessaris per assegurar que els estudiants amb discapacitat facin les pràctiques en condicions d'igualtat d'oportunitats, de no-discriminació i d'accessibilitat universal.

Taula 4**4. INFORME DEL TUTOR**

El tutor d'empresa realitzarà i enviarà al tutor acadèmic de la universitat un informe un cop finalitzin les pràctiques.

Aquest informe indicarà el nombre d'hores fetes per l'estudiant i haurà de valorar les competències del projecte formatiu acordat següents:

- Capacitat tècnica.
- Capacitat d'aprenentatge.
- Administració de treballs.
- Habilitats de comunicació oral i escrita.
- Sentit de la responsabilitat.

- Facilitat d'adaptació.
- Creativitat i iniciativa.
- Implicació personal.
- Motivació.
- Receptivitat a les crítiques.
- Puntualitat.
- Relacions amb el seu entorn de treball.
- Capacitat de treball en equip.
- Altres aspectes que es considerin oportuns.

Taula 5

5. MEMÒRIA DE L'ESTUDIANT

L'estudiant elaborarà i lliurarà al tutor acadèmic una memòria final un cop acabades les pràctiques, en què figuraran els aspectes següents:

- Dades personals de l'estudiant.
- Nom de l'empresa o institució on ha fet les pràctiques i lloc de realització.
- Descripció concreta i detallada de las tasques (o funcions), treballs desenvolupats i dels departaments de l'empresa o institució a què l'estudiant hagi estat assignat.
- Valoració de les tasques desenvolupades amb els coneixements i les competències adquirides en relació amb els estudis universitaris.
- Relació dels problemes plantejats i del procediment seguit per a la seva resolució.
- Identificació de les aportacions que, en matèria d'aprenentatge, han suposat les pràctiques.
- Avaluació de les pràctiques i suggeriments de millora.

En el cas que la universitat ho tingui establert, l'estudiant elaborarà un informe de seguiment intermedi, preferentment un cop hagi transcorregut la meitat del període de les pràctiques, que reculli una valoració del desenvolupament del projecte formatiu.

MÒDUL 2

**FUNCIONS I COMPETÈNCIES
DEL TUTOR**

Per Javier Barrycoa Martínez

Avui dia, tant les legislacions vigents en àmbits educatius i d'ocupabilitat com la cultura general organitzacional pequen d'una excessiva procedimentalització. Hi ha un àmbit de la transmissió de sabers i coneixements que exigeix un aprenentatge molt especial i difícil de protocol·litzar.

Els tutors de les empreses es troben en la tessitura que han de formar no només segons uns processos previstos legalment, sinó que a més han de transmetre i ajudar a desenvolupar una cultura de les competències professionals.

És important que un excés de burocratització no impedeixi que els tutors d'empresa adquiriu unes competències pròpies, tant genèriques com molt especialitzades, per les tasques que l'empresa us proposa i les noves legislacions us exigeixen.

Aquestes competències moltes vegades s'adquireixen per experiència o per intuïció, però cal tenir-ne un mínim coneixement, sistematitzar-les, tenir-les presents i, finalment, mantenir l'esperit d'anar-ne aprenent constantment.

Com a tutor d'empresa, pots descobrir un àmbit d'actuació fascinant si aconseguixes sortir de la rutina de les teves tasques: aprendre ensenyant!

En aquest mòdul et proposem endinsar-nos en aquelles competències que hauries de desenvolupar si vols ajudar realment al fet que els alumnes en pràctiques adquireixin a la vegada les competències necessàries per a la seva projecció professional.

Moltes vegades no en som conscients, però una preparació adequada en la tutorització i una bona motivació poden canviar la vida d'un titulat, la vocació professional i fins i tot el futur i esdevenir un bé per a la societat.

<p>Capítol 1</p> <p>LA CULTURA DE LES COMPETÈNCIES</p> 	<p>Capítol 2</p> <p>COMPETÈNCIES ORGANITZACIONALS</p> 
<p>Capítol 3</p> <p>COMPETÈNCIES DE COMUNICACIÓ</p> 	<p>Capítol 4</p> <p>COMPETÈNCIES PEDAGÒGIQUES</p> 

1. LA CULTURA DE LES COMPETÈNCIES



Diuen que, fa dècades, en el moment més esplendorós que vivia el periodisme, i quan cada any es llicenciaven només pocs alumnes amb aquesta especialització, els directors de recursos humans (RRHH) dels diaris seguien un criteri per contractar un jove llicenciat: el responsable del diari mai no escollia el número u de la promoció, sinó el segon o el tercer.

L'explicació que es donava era la següent: el número u de la promoció podia ser molt bo en coneixements i en l'àmbit dels seus estudis, però possiblement li mancaven certes habilitats per desenvolupar una professió tan complicada. En canvi, els números dos i tres de les promocions no eren alumnes tan brillants com el primer, però l'experiència deia que estaven més predisposats a desenvolupar bé la professió.

Aquests responsables de RRHH, sense saber el que eren les competències i molt abans que es posés de moda parlar-ne, ja intuïen el que suposaven. Aquest factor diferencial que buscaven en els seus futurs empleats avui dia és fonamental i és el que apliquen les empreses.

En els processos de selecció professionals, les pràctiques dels futurs graduats prenen cada vegada més importància. Per això, el paper del tutor és tan rellevant, ja que la seva capacitat d'observar i guiar el desenvolupament de l'alumne pot permetre que aquestes pràctiques es converteixin en el millor procés de selecció.

L'excel·lència professional ja no es pot preveure per un mer expedient acadèmic que jutgi els coneixements de matèries concretes. Cada vegada el món empresarial busca més altres elements de selecció i previsió de l'èxit en la carrera professional de l'empresa. Per això, la cultura de les competències s'ha tornat imprescindible tant per als qui preparen futurs professionals en el món acadèmic com per als qui els prepararan en les seves respectives empreses.



RECORDA

La teva tasca de tutor d'empresa té una importància inusitada en la projecció professional dels alumnes que tinguis a càrrec teu.

1.1. Concepte de «competència»:

Les noves formes de direcció i les noves estructures empresarials comporten més exigències per als futurs candidats a ocupar llocs de responsabilitat en les entitats

Les noves formes de direcció i les noves estructures empresarials comporten més exigències per als futurs candidats a ocupar llocs de responsabilitat en les entitats. El nivell de coneixement d'altres idiomes i especialment de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) es fa imprescindible, però no suficient.

Cal desenvolupar habilitats socials, capacitat de treballar amb equips multiculturals, alts nivells d'autonomia i responsabilitat, reconeixement de lideratges que poden anar succeint-se ràpidament, capacitat de resolució de problemes i un llarg etcètera de competències que en organitzacions rígides, jerarquitzades, escassament internacionalitzades i estables, no eren tan necessàries.

Actualment, un nou paradigma, la direcció per valors, busca garantir el compromís emocional amb l'empresa i l'assumpció dels objectius per part del treballador. Però aquesta estratègia exigeix una nova mentalitat en els futurs titulats, i el desenvolupament de competències és imprescindible per desenvolupar un bon itinerari professional. Només tu, com a tutor d'empresa, podràs iniciar-lo en aquesta estratègia laboral i vital.



RECORDA

Introduir-se en una realitat complexa requereix recursos i habilitats que tu pots transmetre

ALGÚ ET NECESSITA MÉS DEL QUE CREUS!



DEFINICIÓ DE COMPETÈNCIA

Es pot definir la competència com la capacitat de posar a la pràctica determinades habilitats, coneixements, valors i actituds, relacionades entre si, per dur a terme satisfactòriament una tasca de forma avaluable.

Quan s'aplica aquest concepte genèric a l'ordre professional i a l'ocupabilitat adquireix les característiques específiques següents:

- Se sotmet als objectius de producció i qualitat de les organitzacions.
- La seva potenciació depèn en gran mesura dels processos formatius en l'àmbit universitari.

- La seva consolidació s'aconsegueix dins el marc de l'experiència laboral.
- Els seus nivells d'adquisició condicionen els processos de selecció i d'ascens en l'organització.
- La seva adquisició i millora se sotmeten a un procés de revisió i adaptació en funció de l'entorn canviant.

Les competències són dinàmiques, adaptatives, potenciadores de noves habilitats i han de ser objectivables i avaluables



Actualment, s'ha instal·lat definitivament la cultura de les competències, especialment en els currículums de les assignatures dels graus universitaris i també en les empreses.

Aquest fet comporta un perill: establir una rutina per als conceptes i quedar-nos en meres formulacions que es posen de moda. Per molt que mencionem els objectius de desenvolupament de competències en les assignatures o en la formació de les empreses, aquestes competències no es desenvoluparan per si soles.

Hi ha el risc de confondre les competències amb un mer discurs o l'adquisició de certes conductes. Tampoc no han de confondre's amb simples actituds o valors de l'organització.

Allò que no és una competència



ATENCIÓ, TUTOR! NO ET CONFONGUIS!

- Treballar en equip no vol dir passar l'estona junts.
- Habilitats socials no significa fer la gara-gara.
- El lideratge no consisteix a imposar sempre el teu criteri.
- La competència de comunicació no consisteix a desenvolupar la «xerrameca».
- Imaginació i creativitat no poden confondre's amb una hiperactivitat descontrolada.
- La competència anàlisi no implica ficar-me «allà on no em demanen».
- La resolució de problemes no consisteix a crear noves complicacions.

1.2. Tipus de competències

Hi ha moltes classificacions i tipologies de competències. L'esforç es va iniciar arran de la Declaració de Bolonya, amb l'anomenat Projecte Tuning, l'objectiu del qual era establir un estàndard de competències genèriques i específiques per als diferents estudis universitaris.

*No rutinitzisz mai el saber i l'experiència.
Si ho fas, deixaràs de ser un professional i seràs un operari*

Normalment, aquestes han quedat definides en funció dels alumnes i titulats que han d'incorporar-se al món laboral. Com a tutor d'empresa, has de tenir-les presents, ja que has de col·laborar en el seu desenvolupament en el tutorand.

Presentem una classificació senzilla, però que engloba moltes competències:

CLASSIFICACIÓ DE LES COMPETÈNCIES		
Instrumentals	Són les vinculades a coneixements tecnològics i lingüístics. Comprèn les competències d'idiomes i informàtica.	<ul style="list-style-type: none"> • Idiomes • Tècniques de la informació i la comunicació (TIC)
Socials	Se centren en les relacions interpersonals. Hi trobem: treball en equip, habilitats socials i comunicació.	<ul style="list-style-type: none"> • Treball en equip • Habilitats socials • Comunicació
Personals	Fan referència a actituds i qualitats individuals. Entre aquestes competències, s'hi han considerat: orientació a l'èxit, lideratge, imaginació i creativitat, organització, capacitat d'aprenentatge, anàlisi, resolució de problemes i responsabilitat.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientació a l'èxit • Lideratge • Imaginació i creativitat • Organització • Capacitat d'aprenentatge • Anàlisi • Resolució de problemes

Encara que hi ha moltes classificacions, al final totes es redueixen al mateix: trobar les habilitats que permetin desenvolupar totes les meves potencialitats en els diferents àmbits de l'existència

En el punt 1.1. del mòdul 3 es plantegen les competències genèriques d'un títol i s'estableixen una sèrie de competències específiques que tot alumne ha d'adquirir.

L'actual legislació que regula les pràctiques empresarials distingeix entre les competències bàsiques i les genèriques pròpies de les diferents titulacions.

Igualment, cada grau té concretades unes competències específiques que el graduat ha d'obtenir.

És tasca del tutor d'empresa la de desenvolupar un programa de formació, consensuat amb el tutor de la universitat, que es correspongui amb aquestes exigències legals.

Finalment, volem cridar-te l'atenció sobre el que no hauria de ser un tutor d'empresa:

- No ets un substitut del cap, ni en tens les funcions.
- No ets un col·lega que facilita una estada còmoda al tutorand i que evita ser-hi molestat.
- No ets un afortunat a qui han proporcionat un «esclau» per treure's feina del damunt.
- No ets un terapeuta ni un «mestre Jedi» que maregi el tutorand amb filosofies de la vida.

1.3. Competències pròpies del rol del tutor

El perfil d'un tutor d'empresa pot variar tant com les diferents característiques organitzacionals

El perfil del tutor d'una entitat col·laboradora no es pot estandarditzar amb una mera definició canònica.

El teu rol, com ja s'ha mostrat en el mòdul 1, depèn molt del tipus d'empresa o organització en què treballis, de la seva cultura, del teu caràcter mateix o del lloc que ocupis en l'organigrama de la institució.

- Hi ha empreses que prefereixen delegar aquestes funcions a *júnior*s, i d'altres a *sènior*s.

- Hi ha empreses en què tutoritzar un alumne en pràctiques pot suposar una part de la formació i promoció pròpies, i d'altres en què la tutorització es pot considerar una «penalització» o una «càrrega».
- Hi ha empreses en les quals les tutoritzacions estan protocol·litzades i d'altres en què simplement s'improvisa sobre la marxa en funció de les dinàmiques de l'organització.
- Hi ha entitats en què els tutors duen a terme la seva tasca de forma intuïtiva i d'altres, de forma burocratitzada.

La teva formació en competències pot ajudar a millorar molt les tutoritzacions sense necessitat d'alterar la cultura de l'organització o entitat.

Tenint en compte l'advertència anterior, un principi sí que és universalment aplicable: «No es pot donar el que no es té».

Una de les teves obligacions fonamentals com a tutor d'empresa és la formació en competències professionals, l'acompanyament en el seu desenvolupament i, finalment, poder avaluar el procés.

Sabem que és difícil l'adquisició de competències. Seria un error pretendre aconseguir-les totes en el seu màxim nivell. Moltes vegades només desenvolupem certes competències i en un cert grau. També és important tenir en compte que si mostrem un gran domini d'una competència, podem acomplexar el nostre tutorand. De vegades cal ser humil davant seu.

Aquesta taula ens permet una aproximació als objectius que has de proposar-te respecte a l'assumpció de competències. Ja veuràs que és molt més fàcil i gratificant del que en principi es podria esperar. La classificació pot ser molt més extensa, però ens centrarem en les següents:

COMPETÈNCIES QUE HAS DE DESENVOLUPAR	
Competències organitzacionals	a. Comprendre i transmetre la cultura d'empresa b. Planificació i establiment d'objectius des d'una perspectiva relacional c. Gestió del temps propi i aliè
Competències de comunicació	a. Empatia b. Assertivitat c. Escolta activa
Competències pedagògiques	a. Lideratge transformacional b. Foment de l'autoestima i l'autoconfiança del tutorand c. Resolució de conflictes

Per això, com a tutor d'empresa:

- Has de tenir una comprensió clara del que signifiquen les competències.
- N'has d'haver desenvolupat algunes.
- Has de ser capaç de transmetre aquesta experiència, no només en el pla teòric, sinó també en el vivencial.
- El món de les competències, sense caure en rigideses conceptuals, n'exigeix un cert coneixement ordenat i la seva relació amb el món real de l'entitat a què pertany.

Totes aquestes competències, les desenvoluparem en els successius capítols d'aquest mòdul.

Cal que desenvolupis les teves pròpies competències com a tutor d'empresa

En última instància, el veritable responsable que siguis un bon tutor d'empresa... ets tu mateix

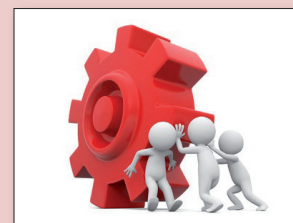


RECORDA

La formació dels tutors d'empresa en competències:

- T'ajudarà a detectar certes carències de la cultura d'empresa.
- Et pot ajudar a millorar en el pla personal i organitzacional.
- Et permetrà conèixer-te millor, tant les teves limitacions com les teves potencialitats.
- En aplicar aquests coneixements i viure'ls com a propis, descobriràs tot un món de millora més enllà dels límits de la feina.
- Els tutorands agrairan profundament que els comuniquis aquest tipus de vivències.

2. COMPETÈNCIES ORGANITZACIONALS



Les competències que ara tractarem són tant per a tu com a tutor com per al tutorand i, en definitiva, són aplicables a qualsevol context vital. És per això que és bo prendre'n consciència, ja que ens enriquiran molt.

Les competències organitzacionals són totes aquelles que permeten respondre una sèrie de preguntes relativament senzilles: Coneixes realment la teva empresa? Podries classificar-la o categoritzar-la en funció d'alguna tipologia? Realment has pensat quina és la missió de la teva empresa i la vertadera funció que hi compleixes? T'està enriquint vitalment, la teva professió?

Quan siguis capaç de contestar aquestes preguntes, tindràs la sensació que probablement caldrà que et replantegis la relació que tens amb l'organització: la forma d'organitzar les teves activitats, de recol·locar l'organització a la xarxa i la jerarquia d'objectius vitals.

Aquesta recomposició vital i la presa de decisions o intencions que comporta no s'improvisen.

2.1. Comprendre i transmetre la cultura d'empresa

Tota activitat que pretengui ser efectiva i fructífera exigeix una planificació, no només d'objectius, sinó també de dedicació de mitjans, recursos i, sobretot, de temporalització.

Les preses de decisions solen ser més correctes en la mesura que entronquen amb una planificació meditada i amb sentit. Aquest sentit l'atorga l'estructura de l'entitat, els seus fins i les relacions amb l'entorn on subsisteix.

El teu lloc en el món pot dependre de comprendre i assumir el teu lloc en l'organització o entitat en què treballes.

DEFINICIÓ DE CULTURA D'EMPRESA

És el conjunt de formes de pensar, de sentir i d'actuar que són compartides pels membres que componen l'entitat. La cultura empresarial ha d'anar d'acord amb els canvis que hi pugui haver en el si d'una organització i a l'exterior

Com ja hem assenyalat al principi d'aquest mòdul, s'ha produït un canvi vertaderament revolucionari del paradigma econòmic i organitzacional.

Això comporta que qualsevol treballador com tu, tant si ocupa llocs de responsabilitat com si no, ha de ser capaç d'assumir canvis estructurals d'una manera flexible, adaptativa i ràpida.

Aquests canvis no només han de ser viscuts, sinó que és fonamental que siguin «entesos». Cap dels membres d'una organització empresarial pot viure al marge de la comprensió del món que l'envolta.



L'especialització no pot ser una excusa per obviar el nostre entorn. Avui més que mai la capacitat de comprensió i previsió dels marcs i paradigmes en què es desenvolupa la nostra activitat pot influir en les decisions oportunes i correctes.

Tota organització ha de tenir una «ànima» que impulsi la seva «missió» o en dirigeixi els objectius. Els analistes de les estructures empresarials a aquesta ànima l'han anomenat «valors d'empresa», cultura d'empresa o altres apel·latius.

El cas és que, avui dia, la immensa majoria de grans corporacions generen la seva pròpia cultura interna i intenten oferir-la com un valor afegit al món empresarial.

Aquestes dinàmiques poden convertir-se en un mer formalisme de cara a la galeria o servir realment perquè l'ambient laboral sigui més humà i gratificant.

Com a tutor d'empresa has de tenir una sensibilitat especial i, per què no, una capacitat de crítica sobre la teva pròpia cultura d'empresa, i tot això has de ser capaç de transmetre-ho al tutorand.

*Els canvis, els has de viure
durant el dia a dia
per a reconèixer el punt
on es troba l'entorn*



RECORDA

La cultura d'empresa...

- No és una mera formulació de principis, ni un codi ètic formal sotmès a una dinàmica punitiva.
- Els seus valors han de ser una forma de viure l'empresa de la qual participi tothom i hi aporti. Sota termes com «bon ambient», «les coses són clares», «en aquesta empresa s'hi està molt de gust», s'hi amaga una cultura d'empresa i uns valors arrelats i transmesos.
- Ha d'estar desenvolupant-se i millorant constantment, permetent adaptacions poc traumàtiques als canvis que hi hagi en l'organització. Els canvis són el moment perfecte perquè en les empreses es despertin sinergies de participació, noves propostes organitzacionals, millora de condicions personals, etc.

Cal preparar les mentalitats individuals i estructurar les organitzacions amb la finalitat que disposin de prou capacitat per captar els nous valors que han de conformar la cultura empresarial. En el punt 5.2 del mòdul 1, per exemple, es planteja la responsabilitat social i corporativa (RSC) de les entitats.

LA CULTURA D'EMPRESA I LES TEVES TUTORIES

- Un tutorand ha d'acabar les pràctiques havent detectat si hi ha o no una determinada cultura d'empresa on ha realitzat les pràctiques.
- Igualment, ha de ser-hi crític i aprendre a detectar les debilitats i les fortaleses.
- Fins i tot se li pot proposar què canviaria en la cultura de la teva empresa.
- El tutorand ha de distingir el que és un mer ambient empresarial d'aquells codis, formals o informals, que marquen un estil propi i impulsen l'entitat com a organització.
- El tutorand ha de valorar la cultura de l'empresa com un dels índexs de qualitat de futurs llocs de treball.

2.2. Planificació i establiment d'objectius des de la perspectiva relacional

Ningú no dubta que la planificació és imprescindible per al bon funcionament de qualsevol tasca o responsabilitat. Tanmateix, aquesta no és una mera habilitat innata o apresada, sinó que hem de contemplar-la com una competència a desenvolupar.

DEFINICIÓ DE PLANIFICACIÓ

La planificació és la capacitat de fixar metes i prioritats a l'hora de realitzar una tasca, desenvolupar una àrea o un projecte, on convinguin l'acció, els terminis i els recursos que s'han d'utilitzar.

La planificació, sens dubte, és també l'habilitat que cal posar en marxa quan s'han de fer concórrer les accions coordinades d'un grup de persones, en temps i costos efectius.

Per això, quan hagi de tutoritzar un alumne en pràctiques, has de considerar prèviament que els objectius i les accions se sustenten en relacions moltes vegades complexes.

Aquesta teoria pot anar-se'n en orris quan es tracta de planificar realment bé unes pràctiques empresarials. El nombre de factors i interaccions es multiplica de forma exponencial. Moltes activitats empresarials, correctament planificades, poden acabar interrompudes per imponderables.

Si en les mateixes activitats programades hi ha la tutorització d'un alumne en pràctiques, hem de minimitzar l'impacte dels nostres canvis organitzatius perquè li afectin com menys millor.

Això no és fàcil, però serien infinitament pitjor unes pràctiques que no contemples sinó imprevistos, plans alternatius i prou recursos com per salvar aquestes situacions.

És cert que, en l'entitat, l'estabilitat i la definició d'obligacions minimitzen les situacions més imprevistes, però així i tot sempre passa alguna cosa inesperada.

L'alteració de certes rutines pot ser percebuda per l'alumne en pràctiques com un menyspreu envers ell o ella, o bé com una mala organització de l'empresa o de les mateixes pràctiques.

Dins de la capacitat organitzativa, com a tutor has de ser capaç de fer entendre a l'alumne que certes alteracions són pròpies de la vida de l'empresa. I encara més: que

Treballa adequadament la planificació. És el que et permetrà que la teva tasca i la de l'estudiant siguin com més efectives millor

pugui treure profit d'aquest tipus d'experiències i que aprengui a valorar l'esforç del tutor, l'empresa, la universitat i el seu.



En cap moment el tutorand ha de sentir-se abandonat en l'empresa perquè el seu tutor estigui «apagant focs». La planificació permet, com hem dit, minimitzar aquestes circumstàncies, optimitzar temps o elevar autoestimes.

En un ordre més concret, hauries de tenir present aquestes conductes específiques pròpies d'un bon planificador. En el mòdul 3 et mostrarem més estratègies per a la planificació.

LA COMPETÈNCIA ORGANITZACIONAL I LES TEVES TUTORIES

- Anticipa els possibles obstacles que puguin presentar-se en el desenvolupament de les pràctiques.
- Estableix mecanismes per vigilar els progressos i redirreccionar-los si hi ha un imprevist.
- Tingues clars els objectius i les metes de les pràctiques del tutorand.
- Defineix sistemes i esquemes de treball prou flexibles per a una possible modificació.
- Estableix prioritats i temps.
- Organitza i distribueix adequadament els temps per a les activitats diàries.
- Distribueix els recursos humans i tècnics perquè el tutorand no es quedi «penjat».
- Estableix objectius parcials i progressius.

2.3. Gestió del temps: propi i aliè

Gestionar el propi temps és complicat; gestionar el d'una família és una heroïcitat; gestionar el dels membres d'una organització requereix un tacte més que especial. Aquesta competència és fonamental per a qualsevol activitat de l'existència.

DEFINICIÓ DE GESTIÓ DEL TEMPS

Gestionar el temps implica distribuir-lo en funció de les prioritats. És inevitable que, si no ens impliquem personalment en l'organització del temps, siguin els altres i les circumstàncies externes en general les que, quan augmentin les demandes, acabin condicionant què fem i quan ho fem.

Cal que aprenguis a gestionar bé el temps tant a nivell professional com personal. Si ho aconsegueixes, seràs un clar exemple per al teu tutorand

Com a tutor d'empresa has d'entendre que una vegada assumeixes aquesta responsabilitat t'introdueixes en una trama creuada de molts temps, entre els quals hi ha els propis de les teves tasques diàries i els de l'alumne en pràctiques.

Pots trobar-te amb l'estranya situació que el teu temps el gestionin els teus superiors immediats o les circumstàncies alienes a l'empresa, mentre que tu, a la vegada, has d'intentar que això no influeixi en com has d'ajudar a gestionar el temps del tutorand.

Administrar-te bé el temps no vol dir treballar ràpid. La pressa en la feina sol acabar comportant pèrdua de temps. Igualment, la majoria de persones no poden

resoldre els problemes treballant més hores. Una dedicació més gran d'hores en la feina és considerada en molts països com un desmèrit, ja que implica que el treballador no sap organitzar-se bé. Els que es concentren a treballar eficientment no són necessàriament els més eficaços. L'eficàcia, més que fer les coses bé, exigeix fer el que cal fer.

Recorda que fer diverses coses a la vegada no comporta necessàriament un ús eficaç del temps. Moltes vegades és millor concentrar temps i esforç en una cosa, acabar-la i abordar-ne una altra amb la mateixa concentració. La majoria de persones no tenim excés de feina per les exigències del nostre lloc de treball, sinó que gestionem malament el temps. Mai no tindrem prou temps per realitzar tot allò que idealment voldríem fer. Per tant, cal escollir bé com usar-lo.

Unes advertències: totes les activitats diàries poden ser planificades. Encara que no cal respectar a cegues aquesta planificació si després sorgeix una activitat alternativa de major interès o importància.

En general, molts de nosaltres no solem saber en què fem el temps i quines són les causes que fan que el perdem amb tanta facilitat. O si ho sabem no som capaços de posar-hi remei.



Podem establir una senzilla classificació per categoritzar les diferents tasques i activitats diàries i saber gestionar-les: hi ha coses urgents i coses importants. Són urgents aquelles activitats que requereixen una acció immediata; són importants aquelles activitats que tenen a veure amb els resultats i els objectius proposats. La clau de la gestió del temps consisteix a saber distingir correctament aquestes activitats i prendre les decisions oportunes.

Els enemics de la gestió del temps són molts més dels que creiem i moltes vegades molt subtils. Tota l'experiència i les reflexions que puguem acumular hem de transmetre-les al tutorand.

La clau per gestionar bé el temps és prioritzar les tasques entre urgents i importants

LA GESTIÓ DEL TEMPS I LES TEVES TUTORIES

- La gestió correcta del temps exigeix saber avaluar correctament de quant de temps disposem per a cada una de les nostres tasques.
- Normalment ens quedem sense «temps» quan confonem les prioritats i els objectius, i distribuïm malament el temps.
- Els tutorands sempre es fixaran en nosaltres i com en gestionem el temps.
- Transmet al tutorand que el desordre és el gran enemic del temps, i l'ordre el seu gran optimitzador.
- També cal advertir-lo que hi ha «lladres» del temps: companys que ens interrompen, coses que ens distreuen, falta de prevenció i organització, etc.
- La falta de concentració sol ser una altra de les causes per les quals el temps es dilueix.
- La manca de puntualitat és el primer símptoma que alguna cosa falla amb la gestió del temps. Ensenya al tutorand aquesta clau indispensable per a la vida.
- Quan s'entrecruin temps i prioritats, aprofita perquè el tutorand intenti establir i justificar les prioritats.

Nosaltres mateixos ens parem trampes en el control del temps:

- El perfeccionisme excessiu.
- No saber dir que no.
- Estar molt ocupat sempre, bloquejant altres temes.
- Deixar les coses importants per més tard, «quan estigui tranquil».
- L'addicció a la feina, que porta a saturacions i a dedicar-li moltes hores amb escàs rendiment.

Transmet aquestes claus als tutorands.

3. COMPETÈNCIES DE COMUNICACIÓ



Quants problemes i conflictes s'evitarien en les empreses si els sistemes i protocols de comunicació estiguessin ben definits. Igualment, ens estalviaríem molts disgustos si tinguéssim la capacitat de distingir, en un mateix missatge, tot tipus de connotacions secundàries que sovint l'acompanyen.

A vegades, simplement per no distingir una comunicació formal d'una d'informal, podem generar malentesos o sobreentesos equívocs. La comunicació formal exigeix ser com més fidel millor a la literalitat, s'acompanya amb certa protocol·lització i s'emmarca en la designació de tasques i responsabilitats.

La comunicació informal està plena de connotacions subjectives i exigeix molta flexibilitat i habilitat per ser captada en totes les seves dimensions. Entre ambdues hi ha tot un ventall de situacions intermèdies, plenes de matisos, que poden provocar molts equívocs si no es controlen.

Una de les coses que més sorprèn els tutorands quan arriben a les empreses és descobrir la infinitat de registres comunicatius que es poden produir en la mateixa empresa en funció de les relacions formals o informals.

DEFINICIÓ DE COMUNICACIÓ

És el conjunt d'habilitats que possibilita la participació apropiada en situacions comunicatives específiques.

És també la capacitat d'escoltar, fer preguntes, expressar conceptes i idees de forma efectiva, exposar aspectes positius, l'habilitat de saber quan i a qui preguntar per dur a terme un propòsit.

Aquesta habilitat es relaciona amb la capacitat bàsica per expressar pensaments o continguts interns de manera comprensible per a l'interlocutor. Comporta generar i mantenir un flux de comunicació adequat entre els membres del grup, utilitzant els diferents canals que calguin en cada cas i afavorint l'establiment de relacions mútuament beneficioses.

Comunicar eficaçment suposa:

TRETS DE LA COMPETÈNCIA DE COMUNICACIÓ	
Dimensions	Habilitats per a una correcta comunicació
Organitzar la informació brindada per l'interlocutor i preparar la comunicació abans de transmetre-la. Transmetre idees amb llenguatge clar, concís.	Ser capaços de dir el que volem dir (i no una altra cosa).
Coordinar adequadament el llenguatge corporal amb el llenguatge oral en les situacions de comunicació interpersonal.	Ser coherents en el que diem i en com ho diem (ajust entre la comunicació verbal i la no verbal).
Exposar opinions pròpies, tenint en compte les dels altres interlocutors.	Adaptar la comunicació a la situació i les característiques de l'altra persona.
Realitzar preguntes i tractar d'expressar el que creu que els altres estan dient amb les seves pròpies paraules.	Assegurar-nos que qui escolta comprèn i accepta el missatge.
Precisar el missatge escrit o oral i no permetre sobreentesos, a la vegada que escriure idees amb llenguatge clar, concís.	Saber interpretar la possible resposta de l'altra persona.

La competència de comunicació té tres grans dimensions que no podem descuidar: empatia, assertivitat i escolta activa.

3.1. Empatia

És d'una gran importància que empatitzis amb l'estudiant, sense jutjar-lo i encara que no comparteixis la mateixa opinió

L'empatia és l'habilitat d'interpretar correctament els pensaments, els desitjos, els sentiments o les preocupacions dels altres encara que no s'expressin verbalment o s'expressin parcialment. Suposa «posar-se en la pell» de l'altra persona per comprendre-la millor i respondre-hi de forma adequada.

La capacitat de posar-se en el lloc de l'altre no vol dir que en compartim les opinions, ni que estiguem d'acord amb la seva manera d'interpretar la realitat. Tampoc no implica simpatia, ja que aquesta comporta una valoració positiva de l'altre, mentre que l'empatia no pressuposa cap valoració.



L'empatia facilita comprendre millor les reaccions, emocions i opinions alienes, i anar més enllà de les diferències, cosa que ens fa més tolerants en les interaccions socials.

Les persones amb gran capacitat d'empatia són capaces de sincronitzar el seu llenguatge no verbal al de l'interlocutor, i d'interpretar, al mateix temps, les indicacions no verbals que reben de l'altre amb gran precisió.

EMPATIA I TUTORIES

- Ensenya el tutorand a romandre atent als senyals emocionals i a escoltar bé.
- A ser sensible i comprendre els punts de vista dels altres.
- A ajudar els altres basant-se en la comprensió de les seves necessitats i els seus sentiments.
- A comprendre les necessitats dels altres i mirar de satisfer-les segons les seves possibilitats.
- A buscar la manera d'augmentar la satisfacció dels altres.
- A brindar desinteressadament l'ajuda necessària.
- A assumir el punt de vista de l'altre.

3.2. Assertivitat

L'assertivitat és una característica de la conducta, i no és innata de la persona. Per tant, podem tenir-la en compte com una característica específica en una situació; no és una actitud universal. Per desenvolupar-la, cal que ens contemplem en el context en què ens trobem, així com en altres variables situacionals.

Igualment, hem de tenir present la capacitat d'un individu d'escollir lliurement la seva posició, però valorant l'altre i les conseqüències dels posicionaments. Per això, podem concloure que és una característica de la conducta socialment efectiva i no necessàriament racional.

DEFINICIÓ D'ASSERTIVITAT

És l'habilitat personal que et permet expressar directament els sentiments, les opinions i els pensaments i defensar els teus principis en el moment oportú, de la forma adequada i sense negar ni desconsiderar els dels altres.

Com a estratègia i estil de comunicació, l'assertivitat es diferencia i se situa en un punt intermedi entre l'agressivitat i la passivitat.

Es defineix com un comportament madur en el qual la persona no agredeix ni es sotmet a la voluntat d'altres persones, sinó que expressa les conviccions i defensa els seus drets.



L'ASSERTIVITAT I LES TUTORIES

- El tutorand ha de distingir l'assertivitat de l'agressió i de la passivitat.
- Ha de saber discriminar les ocasions en què l'expressió personal és important i adequada.
- Ha de saber defensar-se sense agressió o passivitat davant la conducta poc cooperadora o raonable dels altres.
- Ha de saber fer que els fets i les dades que hagi de transmetre siguin comprensibles, planificant els missatges de forma prèvia.
- Ha de saber guardar la calma i expressar les opinions de forma educada i serena, evitant que provoqui falta de credibilitat.

3.3. Escolta activa

Quan escoltem activament tenim una actitud mental i emocional orientada a comprendre primer i resoldre després.

DEFINICIÓ D'ESCOLTA ACTIVA

És una competència emocional que implica l'habilitat de conèixer en profunditat els desitjos, les necessitats i els sentiments de l'interlocutor mitjançant la utilització de preguntes, la reflexió sobre les respostes obtingudes i l'ús apropiat d'aquesta informació.

Una de les habilitats bàsiques per entendre l'altre és la de saber escoltar. La majoria de nosaltres, quan parlem, escoltem pensant què direm a continuació, i no allò que ens diuen.

Aprendre a escoltar suposa enfocar tota l'atenció cap a l'altre, deixar de pensar en el que volem dir o en el que nosaltres faríem.

Els trets més importants de l'escolta activa es resumeixen en els punts i exigències següents:

L'ESCOLTA ACTIVA I LES TUTORIES

- Mostra al tutorand la importància del contacte visual.
- Utilitza un to de veu adequat que demostrï empatia, proximitat i interès.
- Controla i desactiva temporalment l'impuls de contestar i d'interrompre.
- Utilitza el llenguatge corporal: per exemple, assenteix amb el cap per mostrar que estàs escoltant.
- Reorienta la conversa quan l'interlocutor comenci a divagar.
- Facilita una comunicació fluïda i relaxada.
- Dóna temps perquè l'interlocutor acabi l'exposició.
- No juguis a «endevinar» el que l'altra persona vol dir.
- Parafraseja de tant en tant per mostrar a l'interlocutor que l'estàs escoltant.

La competència comunicativa és la capacitat d'una persona de comportar-se de manera eficaç i adequada en una determinada comunitat; això implica respectar un conjunt de regles que inclou tant les de la gramàtica com les d'ús de la llengua, relacionades amb el context sociohistòric i cultural en què s'esdevé la comunicació.



RECORDA

La competència comunicativa es relaciona amb saber «quan parlar, quan no, i de què parlar, amb qui, quan, on, en quina forma»; és a dir, es tracta de la capacitat de formar enunciats que no només siguin gramaticalment correctes, sinó també socialment apropiats.

4. COMPETÈNCIES RELACIONALS I PEDAGÒGIQUES



Les competències docents impliquen la interrelació entre formació teòrica i aplicabilitat del que s'ha après. Aquest conjunt de recursos només adquireix sentit quan es posa en pràctica i determina l'eficàcia de l'aprenentatge dels tutorands en circumstàncies específiques.

Les competències relacionals i pedagògiques estan íntimament connectades amb les competències que hem revisat anteriorment i, en certa mesura, les complementen. Hi ha tres dimensions específiques que desenvoluparem més endavant en aquest capítol: el lideratge transformacional, el foment de l'autoestima i l'autoconfiança del tutorand, i la resolució de conflictes.

L'única manera en què pots transmetre aquestes competències és assumint-les i experimentant-ne el desenvolupament en tu mateix. De poc serveix la teoria sense una vivència.

TRETS DE LAS COMPETÈNCIES RELACIONALS I PEDAGÒGIQUES	
Trets	Característiques
<p>Dominar les habilitats socials bàsiques: capacitat per a la comunicació efectiva, respecte, actituds prosocials, assertivitat.</p> <p>La primera de les habilitats socials és escoltar tant els caps i els companys com els tutorands.</p>	<p>Sense ella, difícilment es pot passar a les altres: saludar, acomiadar-se, donar les gràcies, demanar un favor, manifestar agraïment, demanar disculpes, guardar torn o mantenir una actitud dialogant són actituds que trobem a faltar en les persones, però no reflexionem si nosaltres les duem a terme.</p>
<p>Respecte pels altres: la intenció d'acceptar i apreciar les diferències individuals i grupals i valorar els drets de totes les persones.</p>	<p>Això s'aplica en els diferents punts de vista que puguin sorgir en una discussió. Un tutorand ha d'adquirir aquests trets socials evitant els extrems: la timidesa o l'agressivitat.</p>
<p>Comportament prosocial i cooperació: la capacitat per realitzar accions en favor d'altres persones, sense que ho hagin sol·licitat.</p>	<p>Encara que no coincideix amb l'altruisme, hi té molts elements en comú. El tutorand ha d'aprendre que els límits de les seves responsabilitats no li impedeixen ajudar els altres quan calgui. L'objectivació de tasques no pot ser excusa per a l'egoisme o l'individualisme.</p>
<p>Prevençió i solució de conflictes: implica la capacitat d'identificar situacions que requereixen una solució o decisió preventiva i avaluar riscos, barreres i recursos.</p>	<p>Quan inevitablement es produeixen els conflictes, afrontar-los de forma positiva, aportant-hi solucions informades i constructives. Aquest és un dels grans favors que podem fer als tutorands: alligonar-los en la prevençió de conflictes.</p>

En aquest capítol ens centrarem en el lideratge transformacional, el foment de l'autoestima i la confiança del tutorand, i la resolució de conflictes.

4.1 . Lideratge transformacional

Un líder... neix o creix? Aquesta pregunta no hauria de preocupar cap tutor d'empresa a l'hora d'afrontar el seu propi lideratge sobre el tutorand. De fet, no tractarem del lideratge en general, sinó d'un tipus de molt específic. La qüestió és comprendre les implicacions del lideratge en l'organització i el paper pedagògic que hi té.

Més concretament, el que ens interessa és descobrir el concepte de lideratge transformacional. En definitiva, llevat de comptades excepcions, qualsevol persona pot desenvolupar habilitats per convertir-se en un líder eficaç. Una altra cosa és arribar a ser un líder carismàtic; no tothom pot arribar a ser-ho.

El concepte de **lideratge transformacional** no es fàcil, i per això és fonamental capturar les idees essencials que hem de transmetre al tutorand.

DEFINICIÓ DE LIDERATGE TRANSFORMACIONAL

El lideratge transformacional consisteix en la influència interpersonal dirigida cap a l'èxit d'una determinada meta o metes. Permet el manteniment de les estructures d'expectatives i interacció.

A més a més, permet una consideració personal de cadascun dels membres de l'organització. Igualment, estimula els reptes intel·lectuals.

Quan les rutines directives s'apoderen d'una organització és quan més cal el lideratge transformacional.

Els líders transformacionals evoquen permanentment respostes emocionals dels seguidors, i modifiquen la conducta quan es troben davant resistències produïdes pel cansament o el malestar organitzacional. Per això aquest tipus de lideratge és aquell que permet l'èxit d'una organització, ja que pot intensificar les creences sobre el que ha de ser l'organització.



LIDERATGE TRANSFORMACIONAL I LES TUTORIES

- Explica al tutorand que és un lideratge que pot i ha d'adaptar-se a l'ambient i les circumstàncies canviants.
- El líder transformacional és el que té la capacitat de transformar i revitalitzar les organitzacions. Això implica conèixer bé les estructures de l'organització que es pretén remodelar o reformular. Intenta que descobreixi aquest tipus de líders en la teva organització.
- El líder transformacional és el que configura estructures i fluxos socials perquè les organitzacions siguin institucions d'aprenentatge continu i constant.
- El lideratge transformacional es refereix també a aquells líders pioners del canvi, disposats a assumir riscos, innovar i implantar nous enfocaments.
- El líder transformacional aprèn liderant i aprèn tant d'èxits com de fracassos. Tot fracàs ha de ser pres com un motiu d'aprenentatge i maduració.
- El lideratge transformacional no substitueix la jerarquia, però ajuda que els altres l'acceptin.
- El lideratge transformacional té en compte els trets personals dels subordinats, el comportament, coneix les influències interpersonals, descobreix els models d'interacció, reconeix altres lideratges i forja legitimitat i influència.



RECORDA

Un líder transformacional és aquella persona que sense necessitar ser en un organigrama és capaç de revitalitzar una organització que ha quedat dominada per les rutines, desmotivacions o manca d'identificació amb els principis i objectius de l'organització.

4.2. Foment de l'autoestima i l'autoconfiança del tutorand

Hi ha dos tipus d'autoestima: la positiva i la negativa.

L'autoestima positiva aporta un conjunt d'efectes beneficiosos que es manifesten en el desenvolupament de la personalitat i en la percepció satisfactòria de la vida. La importància radica en el fet que ens impulsa a actuar, a seguir endavant i a perseguir els nostres objectius.

L'autoestima negativa representa molts sentiments, actituds i comportaments que són característics de les persones que tenen una visió pessimista de la vida i les relacions, la qual cosa és molt més freqüent del que creiem.

La nostra autoestima varia contínuament a mesura que el concepte real es va aproximant o allunyant de l'ideal.

Les persones amb una elevada autoestima són més segures de si mateixes i conscients del seu valor professional i personal. Per tant, són capaces de suportar d'una manera serena el *feedback* referit a les seves activitats.

En canvi, les persones amb autoestima baixa tendiran a percebre qualsevol crítica com un indicador més del valor deficient que s'atribueixen a si mateixes. Una estratègia patològica que utilitzen les persones amb autoestima baixa per sentir-se bé amb elles mateixes és criticar i insistir en els aspectes negatius dels altres.

Mantenir la teva autoestima t'ajudarà a gestionar la teva vida i a liderar en la teva funció pedagògica

L'AUTOESTIMA	
Allò que l'estimula	Allò que la impedeix
Tenir confiança en si mateix.	Actitud excessivament gemegaire i crítica.
Ser el tipus de persona que un vol ser.	Necessitat compulsiva de cridar l'atenció.
Acceptar reptes personals i professionals.	Actitud inhibida i poc sociable.
Entendre el fracàs com a part del procés de creixement.	Actitud derrotista.
Gaudir més dels altres i d'un mateix.	Ànim trist.
Tenir metes clares i un pla d'acció per aconseguir-les.	Temor excessiu a equivocar-se.
Anteposar l'aprovació personal a l'aprovació aliena.	Necessitat compulsiva d'aprovació i de demanar disculpes per cada conducta que creguin que no agrada als altres.
Eliminar oportunament els sentiments de culpa.	Actitud desafiant i agressiva.
Alegrar-se honestament pels èxits de les altres persones, sense sentir gelosia ni enveja.	Necessitat imperiosa de guanyar.
Dir «sí» o «no» quan vulgui, no per les pressions rebudes.	Actitud insegura.

L'autoestima i l'autoconfiança són pilars fonamentals per a la identitat de les persones i la seva praxi vital.

El fet de valorar-se positivament i de creure en les pròpies capacitats fa que la persona afronti les situacions perquè considera que té capacitat per a l'èxit i la resolució de conflictes.

La persona que no creu en si mateixa —autoconfiança— (i si no hi creu és perquè no es valora —autoestima—) probablement no desenvoluparà la productivitat en funció dels objectius proposats per la organització.

4.3. Resolució de conflictes

No és possible ni desitjable evitar els conflictes. Sempre són al nostre voltant, formen part de la vida diària de les persones i no són una cosa que puguem escollir. Gràcies a ells les persones renovem les oportunitats de canviar i créixer, d'aprendre a conviure amb els altres.

Podem acceptar els conflictes com a «motor» de l'existència humana, dirigint els esforços a desenvolupar estratègies i eines que permetin manejar-los de forma creativa i flexible, veient-los com a oportunitats per créixer, fer canvis i enriquir diferents dimensions de la vida humana.

Convé tenir clares com a mínim algunes de les tipologies o classificacions de conflictes. A manera d'exemple:

COMPETÈNCIES QUE HAS DE DESENVOLUPAR	
Tipus de conflictes	Competències que permeten solucionar-los
<p>De comunicació L'origen del conflicte rau en la falta d'entesa entre les parts. És fàcil que amb el tutorand es creïn problemes per una comunicació incorrecta. Pensa que no està acostumat al llenguatge propi de la cultura de l'organització.</p>	<ul style="list-style-type: none"> No hi ha un problema real concret. Sol ser un element més en algun moment dels conflictes, però no sol ser l'única causa. És el tipus de conflicte més senzill d'abordar i de resoldre directament, perquè hi ha un element clar sobre el qual actuar: la comunicació. Si es triga a afrontar-lo, cada vegada serà més complicat perquè altres aspectes s'hi aniran entremesclant.
<p>De relació Una altra dificultat pot aparèixer o bé per diferència d'edat, objectius, interessos... És important un esforç per part teva d'empatitzar amb el tutorand i ensenyar-li que has de ser correspost.</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'altre és el blanc perfecte per col·locar-hi tot el que a un no li agrada. La causa no és que hagi passat res concret, sinó que la forma de ser de l'altre i la nostra topen. Aquests conflictes són complicats de resoldre perquè el desacord amb els altres té molta relació amb les coses que ens costen veure de nosaltres mateixos, és a dir, té molts elements interns que són més complicats d'aclarir.
<p>De necessitats L'origen d'aquest tipus de conflictes està en el fet que certes accions d'una de les parts afecten negativament l'altra. Moltes vegades hi ha necessitats o objectius diferents que provoquen un desacord.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Encara que aparentment són objectivables, en l'ordre concret són conflictes que deriven en un alt nivell de subjectivitat. La resolució d'aquest tipus de conflictes necessita normalment mediadors.
<p>De valors L'origen del conflicte està en els valors culturals que té assimilats cada persona, que generalment ni tan sols pot enunciar perquè estan molt interioritzats en nosaltres, però que sorgeixen quan ens trobem amb persones amb altres característiques culturals o valors diferents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> A causa d'aquesta interiorització, moltes vegades és bastant difícil afrontar-los, perquè és complicat afrontar una cosa tan essencial a la persona i que es considera normal. La resolució d'aquest tipus de conflictes exigeix altes dosis de tolerància i capacitat de comprensió de l'altre.

La millor solució de conflictes és la prevenció. Per això et donem uns consells:

- El primer pas per afrontar els conflictes amb què ens trobem és diferenciar els evitables dels inevitables.
- Reconèixer els conflictes evitables ens permet prevenir-los i crear les condicions favorables perquè no arribin a aparèixer.
- Prevenir també ens ajuda a abordar els que apareguin de manera constructiva.

Aquesta prevenció exigeix uns coneixements:

Sobre realitat externa: el primer pas per prevenir és conèixer la realitat en què ens movem, conèixer com funciona l'organització a què pertanyem. Si som en una feina determinada cal que coneguem la cultura d'aquell entorn.

La millor manera de conèixer el funcionament de l'organització és conèixer-ne les normes, tant les que estan escrites com les que no, però que regeixen la vida quotidiana. Les normes poden crear-se de diverses maneres: algunes es decideixen entre tots; unes altres les decideixen les persones responsables de cada context, d'altres estan imposades per la realitat pròpia de l'entitat. Per buscar acords, cal saber el que es pot posar sobre la taula i el que no. Només així evitarem conflictes.

Sobre la realitat interna: cada un de nosaltres té una experiència acumulada al llarg de tota la vida en què ha anat forjant la seva pròpia cosmovisió del món. Aquestes conclusions es tradueixen en actituds que de vegades ens duen a conflictes que esdevenen repetitius, precisament per no voler adaptar la nostra cosmovisió de la realitat. Si volem evitar conflictes, cal que ens coneguem al millor possible i que sapiguem fins on arriba la nostra capacitat d'adaptació.



Les relacions personals: les bones relacions són la millor prevenció de conflictes, juntament amb una bona comunicació. Quan algú pot expressar preocupacions, sentiments, conflictes, a temps, s'evita que creixin.

Quan no es així, la situació esclata quan és més complicat resoldre-la. El nivell de satisfacció en les relacions també és determinant a l'hora de tenir més o menys conflictes. Com més satisfets estem de les relacions, menys conflictives seran.

Conclusions

En aquest mòdul t'hem ofert algunes eines i reflexions perquè, com a tutor, puguis realitzar un procés d'autoreflexió que a la vegada t'enriqueixi i ajudi els teus tutorands. El món de les organitzacions exigeix que els membres que en formen part adquireixin una sèrie de competències. La teva missió és obrir-los a aquest món, però abans has de participar en aquesta experiència. En la mesura que descobreixis la importància que tenen, la teva tasca tutorial serà més fructífera i podràs ajudar molts joves titulats a introduir-se en el món laboral d'una forma molt més eficaç i satisfactòria.

Hem de conèixer la cultura de la nostra empresa de primera mà i transmetre-la a l'estudiant perquè compregui l'entorn on es troba

Per ampliar informació



S'ha escrit molta literatura sobre el concepte de competència i fins i tot se n'ha pretès crear una acotació normativa, per després poder introduir-la en legislacions especialment encaminades a reformar els sistemes universitaris. T'encoratgem a aprofundir en aquests temes. Aquí en tens una petita llista, però hi ha moltes més obres de referència.

Barraycoa, Javier; Lasaga, Olga (2011). *El camino hacia el empleo en un mundo complejo*. Saragossa: Fragua.

Bisquerra, R.; Pérez Escoda, N. (2007). *Las competencias emocionales*. Madrid: UNED.

Bunk, G. P. (1994). *La transmisión de competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14.

Covey, S. (2011). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós.

Frey, K.; Brink, M. (1998). *La competencia como base para el desarrollo humano y la eficacia*. Paideia, 24, 17-22.

García García, M. J.; Fernández Sanz, L.; Terrón López, M. J.; Blanco Archilla, J. (2008). *Métodos de evaluación para las competencias generales más demandadas en el mercado laboral*, Granada: Actas de las XIV Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática.

Méhaut, P. (1994). *Transformaciones organizativas y políticas de formación: ¿cuáles son las lógicas de la competencia?* Revista Europea de Formación Profesional, 1, 56-63.

Moreno Peláez, F. (1997). *Aprendizaje organizativo y generación de competencias*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 77-7, 247-261.

Ripollés, M. (2001). *Aprender a emprender en las universidades*. ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura, 187, 124-156.

MÒDUL 3
PROCEDIMENTS

Per Olga Lasaga Millet

Com deus haver comprovat, tant personalment com al llarg de la lectura d'aquest manual, incorporar un estudiant en pràctiques, formar-lo i ajudar-lo a créixer i desenvolupar-se com a futur professional és un procés complex i que requereix dedicació. També és una oportunitat d'incorporar a l'equip una persona motivada i amb potencial que pot aportar una visió diferent i enriquidora. Perquè les peces encaixin i fer que l'estada sigui un èxit per a totes les parts implicades, cal tenir cura de cadascuna de les fases del procés.

Com a tutor, és important que t'impliquis en totes les etapes:

- La selecció de l'estudiant més idoni per al teu equip de treball i per les tasques que ha de realitzar.
- La seva acollida a l'empresa i a l'equip.
- L'avaluació periòdica del seu rendiment i procés d'aprenentatge i millora.
- El reconeixement de la feina feta i les fites aconseguides un cop finalitzat el període de pràctiques.

El contingut del mòdul està pensat per al tutor que s'ocupa directament de la formació i el seguiment de l'estudiant, tot i que sempre es puguin delegar algunes tasques concretes.

Al llarg d'aquest mòdul trobaràs informació, reflexions i consells sobre els procediments clau per portar a terme unes pràctiques de qualitat.

<p>Capítol 1 PREPARACIÓ DE LA PRÀCTICA</p> 	<p>Capítol 2 ACOLLIDA A L'EMPRESA</p> 
<p>Capítol 3 SEGUIMENT I FEEDBACK</p> 	<p>Capítol 4 AVALUACIÓ DE LES PRÀCTIQUES I EL RENDIMENT</p> 
<p>Capítol 5 COMIAT, RECOMANACIÓ I RECONeixEMENT</p> 	

1. PREPARACIÓ DE LA PRÀCTICA



L'empresa, el departament o l'equip de treball són engranatges complexos que, en un moment donat i durant uns mesos, es veuen obligats a incorporar una peça singular: un estudiant en pràctiques. Tu ets el responsable d'introduir aquest nou element i aconseguir que tota la maquinària segueixi funcionant correctament. Per tal que la incorporació es produeixi de la manera més ràpida, eficient i fluida possible, cal que participis activament tant en la definició del projecte formatiu que l'estudiant desenvoluparà durant l'estada com en el procés de selecció.

Al llarg d'aquest apartat t'expliquem:

- Què és el programa formatiu i quin contingut ha de tenir.
- Com fer una entrevista semidirigida que et permeti conèixer els punts forts i febles de l'estudiant per poder incorporar-lo a l'equip de manera que pugui potenciar tant els seus coneixements com les seves competències i habilitats.

1.1. El projecte formatiu

Tal com ja s'ha esmentat al capítol 1 del mòdul 1, el projecte formatiu és un document consensuat entre el tutor acadèmic i el tutor de l'empresa on es concreten els objectius de la pràctica, les activitats que cal realitzar, les competències per desenvolupar i els terminis temporals de l'estada.

PROJECTE FORMATIU	
Objectius pedagògics de l'estada de pràctiques	<ul style="list-style-type: none">• En aquest apartat, cal explicar breument quins són els continguts formatius i els coneixements que l'estudiant podrà desenvolupar o adquirir al llarg de la pràctica.
Tasques a desenvolupar	<ul style="list-style-type: none">• S'ha d'establir una relació orientativa (no exhaustiva) de les tasques que durà a terme l'estudiant al llarg de les pràctiques. S'aconsella que en les tasques hi hagi una progressió tant de la dificultat com de la responsabilitat que l'alumne ha d'assumir.
Competències professionals a assolir	<ul style="list-style-type: none">• Competències bàsiques o transversals.• Competències genèriques corresponents a la titulació.• Competències específiques pròpies del lloc de treball.
Calendari de realització	<ul style="list-style-type: none">• Data d'inici i finalització de les pràctiques i horari pactat.

De vegades, el programa formatiu de l'estudiant l'estableix la seva facultat, d'altres es determina des del Departament de RRHH de l'empresa i en altres ocasions es pacta entre ambdues parts, universitat i empresa.

Sigui com sigui, tu ets la persona que haurà de vetllar perquè el programa es desenvolupi correctament. És per això que cal que en facis una lectura detinguda, l'adaptis a la realitat del teu departament i equip de treball, i ho comentis amb l'estudiant quan facis l'acollida, tal com s'exposarà en el capítol 2 d'aquest mòdul.

Cal fer una llista de tasques realista i deixar oberta la possibilitat d'incorporar-ne altres d'interessants

Si es dóna el cas que participes en la redacció del programa, és probable que també se't plantegin dubtes i dificultats. Per exemple, és habitual que el dia a dia de la feina comporti noves tasques i projectes no previstos inicialment. Per solucionar aquesta situació, és aconsellable fer una llista orientativa d'objectius i de tasques. Es tracta de fer una relació d'activitats que deixi la porta oberta a noves possibilitats formatives que puguin esdevenir al llarg de la pràctica. D'aquesta manera, l'estudiant sap quin és el contingut bàsic de les seves pràctiques i al mateix temps pren consciència que poden aparèixer tasques imprevistes, però que sempre revertiran en el seu aprenentatge.

Establir tasques amb una dificultat progressiva

També és recomanable fer constar en el projecte formatiu tasques amb un nivell de dificultat creixent. Això permet a l'alumne saber des de l'inici de la pràctica que encara que les tasques del principi siguin més senzilles i rutinàries, a mesura que avanci els reptes seran més importants. Al mòdul 1 s'ha explicat la teoria del flux, que et serà de gran utilitat per decidir i graduar les tasques.

DIFICULTATS	CONSELLS
<ul style="list-style-type: none"> Adaptar el programa formatiu, quan no has participat a redactar-lo. Complir amb el contingut que apareix en el programa. Determinar a priori totes les oportunitats de desenvolupament de coneixements i de tasques que cal realitzar. 	<ul style="list-style-type: none"> Adapta el contingut a la realitat de la feina. Determina l'objectiu global de la pràctica, breument i amb claredat. Fes una relació realista recollint únicament les principals tasques que desenvoluparà al llarg de la pràctica. Estableix les tasques amb una dificultat progressiva.

Pel que fa a les competències, cal diferenciar entre:

- Competències bàsiques o transversals: són aquelles que són transferibles a qual-sevol lloc de treball, com per exemple el treball en equip, les habilitats de comunicació, la resolució de problemes, el pensament analític, etc.
- Competències genèriques corresponents a la titulació: són les pròpies de cada professió amb independència de quin sigui el lloc de treball concret. En aquest sentit, per exemple, un advocat ha de saber redactar documents legals, resoldre conflictes i negociar, entre d'altres.
- Competències específiques pròpies del lloc de treball: són les que necessita l'alumne per dur a terme les tasques que se li encomanaran.

Tot i que no cal fer una llista gaire llarga, sí que és important establir tres o quatre competències de cada tipus. Les competències que es facin constar en el programa formatiu s'han de desenvolupar durant les pràctiques i s'han d'avaluar.

Temporalitzar tenint en compte que es tracta d'un estudiant

Per acabar, és indispensable deixar ben clar els termes temporals de la relació: quan comencen les pràctiques, quan acaben i en quin horari es duren a terme. Cal tenir en compte que no és una relació laboral i que es tracta d'un estudiant; per tant, caldrà tenir flexibilitat per adaptar el període de pràctiques a la dinàmica acadèmica d'exàmens, vacances, etc. Succeeix exactament el mateix amb l'horari: ha d'adaptar-se tant a les necessitats de l'organització (que pot tenir puntualment puntes de feina) com de l'estudiant.

1.2. L'entrevista

Segons el funcionament de l'entitat, participaràs més o menys en el procés de decidir quin estudiant és el més adient per incorporar-se al teu equip de treball. Tant si el selecciones tu com si el selecciona algú altre, t'oferim informació i consells per entrevistar l'estudiant i decidir si s'incorpora o com a mínim conèixer-lo millor.



En primer lloc, és molt important que tinguis clar què ha de fer l'alumne i quin perfil de competències ha de tenir. La redacció del pla formatiu conjuntament amb el tutor acadèmic t'haurà ajudat a determinar clarament el perfil que necessites. Si no has intervingut en la redacció del pla formatiu, llegir-lo detingudament per fer-lo encaixar en el dia a dia del teu equip també t'ha de donar la visió de quines tasques ha de fer i quines competències cal que tingui.

Cal que, prèviament a l'entrevista, tinguis el seu currículum. El pots demanar a RRHH o directament a l'estudiant. Així ja podràs tenir un coneixement més acurat dels seus coneixements i del que ha fet fins ara.

A l'hora de fer l'entrevista, és important que escullis un espai agradable i tranquil on fer-la per tal que l'estudiant pugui estar relaxat i s'endugui una bona imatge de l'empresa.

És convenient que, en un primer moment siguis tu qui porti la iniciativa de la interacció i li proporcionis la informació que consideris més rellevant sobre la seva estada en pràctiques. D'aquesta manera facilites que l'estudiant es vagi adaptant a la situació i se senti més còmode.

Les preguntes han de ser obertes i s'han de formular de manera clara i comprensible. És important que mantinguin un ordre o coherència. En el quadre adjunt tens una proposta que et pot ajudar.

Determina el perfil que t'interessa

Fes preguntes clares i obertes

PROPOSTA DE PREGUNTES PER A L'ENTREVISTA

- Per què estudies psicologia, dret, econòmiques...?
- Quines assignatures t'agraden o t'han agradat més?
- Quines experiències professionals tens?
- Per què t'agradaria accedir precisament a aquesta pràctica i no a una altra?
- Què penses que pots aportar-nos si no tens experiència professional?
- Què et fa pensar que estàs capacitat per dur a terme aquesta pràctica?
- Quins avantatges tens davant dels altres candidats?
- Quins són els teus objectius quan acabis les pràctiques o quan acabis el grau?
- Quines són les teves millors qualitats?
- I els defectes?
- Quines habilitats t'agradaria desenvolupar?
- Què esperes d'aquest període de pràctiques?

***Fes-te un breu informe
de cada candidat***

Si has d'entrevistar diversos candidats, t'anirà bé fer-te'n un petit informe un cop hagi finalitzat cada entrevista. Ha de ser un document molt sintètic en què valoris la imatge del candidat, la manera d'expressar-se, la sociabilitat, les reaccions durant l'entrevista, les seves motivacions i la resta d'aspectes que per tu siguin rellevants.

Conèixer l'estudiant et facilitarà la seva correcta incorporació i et permetrà optimitzar-ne l'estada. I per a l'estudiant, poder-se entrevistar directament amb la persona que l'acompanyarà i supervisarà durant la pràctica li permet fer-se una idea més clara i concreta de què ha de fer i de què s'espera d'ell.



RECORDA

Llegir atentament el pla formatiu, adaptar-lo a les necessitats i singularitats del teu departament o equip de treball i entrevistar-te amb l'estudiant et facilitarà la tasca com a tutor.

2. ACOLLIDA A L'EMPRESA



Un cop seleccionat l'estudiant, cal integrar-lo a l'empresa i a l'equip de treball. Qui no recorda el seu primer dia de feina? Recordes la barreja d'expectatives i incerteses que et generava? Les sensacions que t'envaïen mentre anaves cap a la feina? Et van acollir com esperaves? Per a molts estudiants, les pràctiques són el seu primer contacte amb el món laboral i la teva acollida és fonamental per tal que sempre en guardin un bon record.

Al llarg d'aquest apartat et proposem un senzill protocol que ajudarà a fer que des del primer dia l'estudiant es vagi familiaritzant amb les característiques i la cultura de l'organització, amb les formes de treballar del departament, de l'equip al qual s'incorpora i amb els superiors i companys de feina. A més, et facilitem una guia per concretar els drets i deures de l'estudiant durant l'estada a l'empresa.

2.1. Protocol d'acollida a l'empresa i a l'equip de treball

Algunes empreses disposen de plans d'acollida molt ben estructurats i, fins i tot, d'un manual d'acollida amb tota la informació rellevant per ajudar el nou treballador a incorporar-se a l'empresa. Ara bé, normalment tot aquest procediment està pensat per quan s'incorpora un nou treballador, però no es fa extensiu a l'estudiant en pràctiques.

Si la teva empresa no té cap pla d'acollida o en aquest pla no s'inclou la figura de l'estudiant en pràctiques, et proposem un senzill protocol per començar amb bon peu. El pla ha de permetre a l'estudiant adaptar-se al nou entorn, conèixer els companys i comprendre la cultura organitzativa.

Fes un pla d'acollida senzill que doni informació sobre l'entorn, els companys i la cultura de l'empresa



Organitza l'espai i la feina

Presenta'l als companys i fes-ho saber a la resta de l'empresa

Explica-li els costums i els valors de l'empresa

- **Entorn:** Pel que fa a l'entorn de treball, abans que l'estudiant arribi cal que t'asseguris que disposa d'un espai adequat (taula, cadira i ordinador) així com del material necessari per treballar. També cal que trametis la informació al Departament d'Informàtica perquè pugui disposar de correu electrònic i accés a la intranet com més aviat millor. El dia que s'incorpori, ensenya-li l'oficina i els espais comuns. També li serà força útil tota la informació que li puguis donar del barri (restaurants, transport públic, farmàcia...).
- **Presentacions:** Per tal d'afavorir l'adaptació de l'estudiant i facilitar que es relacioni correctament i de forma fluida amb la resta de persones de l'empresa, el teu paper com a introductor és fonamental. En aquest sentit, cal que el presentis als companys d'equip i a totes les persones amb les quals s'haurà de relacionar durant la seva estada. També és important que el presentis als directors i que es faci un comunicat intern perquè tota l'empresa estigui informada de la nova incorporació i d'aquesta manera s'evitin situacions incòmodes o preguntes del tipus: «I tu qui ets?».
- **Cultura organitzativa:** També cal que li facilitis tota la informació necessària per entendre l'organització, la missió i la visió de l'empresa, l'estructura organitzativa, els valors i els costums, així com les polítiques i procediments interns. Tots sabem que a les organitzacions hi ha una xarxa formal de relació i comunicació, i una altra d'informal, com ja s'ha explicat amb més detall en el mòdul 2. És important que també li ho expliquis per tal que no es produeixin situacions incòmodes.

El pla d'acollida comporta la planificació d'activitats abans que l'estudiant s'incorpori a l'empresa, el dia que hi arriba i uns dies després.

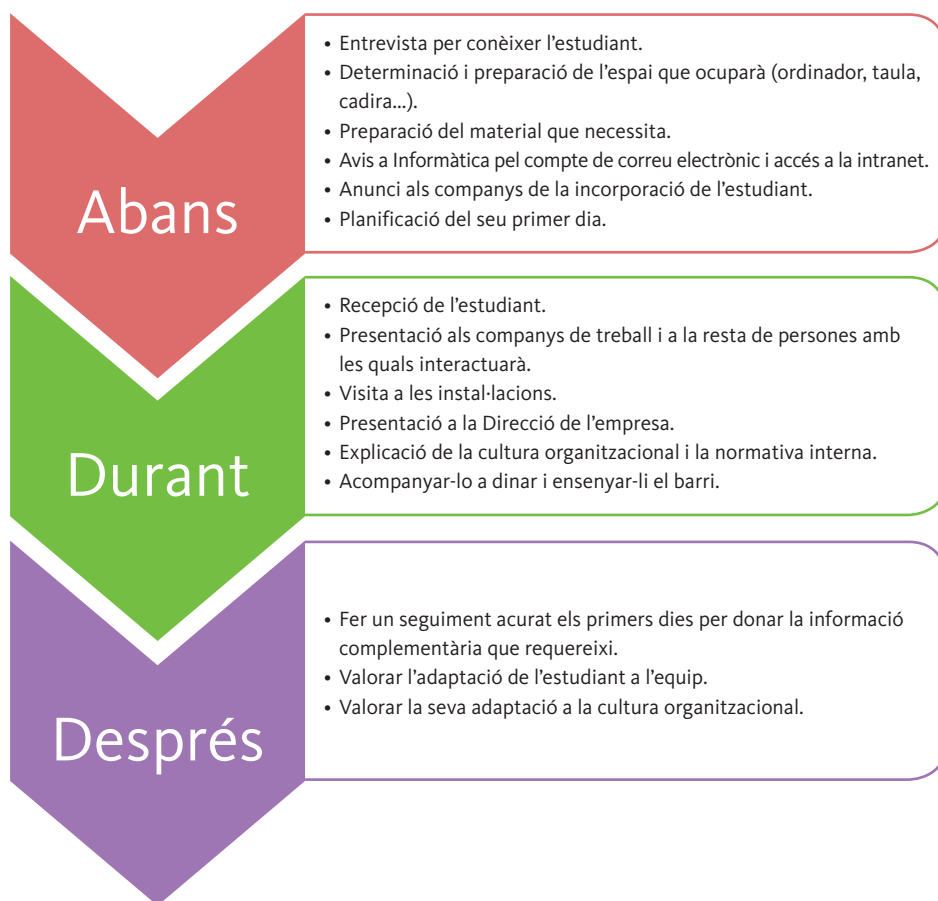
Per fer correctament l'acollida, és molt important que tinguis en compte el ritme de treball de la teva organització. Quant temps triga el Departament d'Informàtica a donar accés a un nouvingut? A qui s'ha de demanar autorització per preparar-li l'espai de treball? És molt desagradable incorporar-se i no tenir cap espai propi. Genera una sensació de no ser esperat o d'estar molestant que podem evitar fàcilment amb una mica de previsió.

Cal també fer una llista de totes les persones que han de conèixer la incorporació de l'estudiant i repassar tota la informació i documentació que cal que tingui des del primer dia. Assegura't també que hi ha data fixada per tal de que l'estudiant pugui fer el preceptiu curs de riscos laboral.

Quan hagin passat dos o tres dies, cal que tinguis una altra xerrada amb l'estudiant per verificar que s'està adaptant correctament i aclarir-li tots els dubtes que tingui.

La manera en què una persona, sigui treballador o estudiant en pràctiques, és acollida a l'empresa és un bon indicador de la qualitat de les relacions humanes i de les bones pràctiques de la institució en l'àmbit de la gestió de persones. Cal tenir present que l'estudiant també fa una valoració de l'empresa i de les pràctiques, i ho explica als companys i als amics. Ell és el millor agent per garantir la continuïtat del programa de pràctiques i la qualitat dels estudiants que en un futur demanin venir a fer pràctiques en el teu equip.

Una bona acollida indica una alta qualitat de la gestió de persones



2.1. Formalització dels drets i deures de l'estudiant durant les pràctiques

Al primer capítol del mòdul 1 s'han exposat, de forma clara i sintètica, els drets i deures que el RD 592/2014 atribueix a l'estudiant durant la seva estada.

Ara que s'incorpora un estudiant al teu equip de treball, és el moment de concretar en què consistiran i com es materialitzaran aquests drets i deures. Deixar ben clar des del primer dia els termes en què es desenvoluparà la vostra relació com a tutor i tutorand facilitarà el correcte desenvolupament de la pràctica i evitarà que es generin falses expectatives i malentesos.

Per tal que l'estudiant pugui exercir correctament els seus drets i complir amb els seus deures, cal que li concretis les característiques i particularitats dels àmbits següents i li transmetis una informació clara i precisa sobre el seu contingut i abast.

Estableix clarament des del primer dia els termes de la pràctica

CONCRECIÓ DELS DRETS DE L'ESTUDIANT		
Tutela	Cal establir una periodicitat i un horari de tutela perquè l'estudiant sàpiga com i quan supervisarà la seva feina i no tingui la sensació d'estar molestant.	<ul style="list-style-type: none"> • Pot preguntar-te dubtes en qualsevol moment? • Prefereixes posar una franja fixa per reunir-vos? • Si tu no hi ets, a qui pot preguntar?
Avaluació	Segurament tindràs instruccions de la universitat sobre com i què has d'avaluar; cal que ho expliquis a l'estudiant i verifiquis que queda clar.	<ul style="list-style-type: none"> • Tens els criteris d'avaluació de la universitat? Si no és així, demana'ls. • Tens clar com avaluaràs l'estudiant? • Li has explicat de què l'avaluaràs i com i quan ho faràs?



CONCRECIÓ DELS DRETS DE L'ESTUDIANT		
Propietat intel·lectual o industrial	En el cas que en el desenvolupament de la pràctica les activitats que realitzarà l'estudiant donin dret a propietat intel·lectual o industrial cal aclarir-ne els termes.	<ul style="list-style-type: none"> • Es donarà aquesta situació durant l'estada en pràctiques? • Coneixes la normativa aplicable? • Quins drets té l'alumne?
Seguretat i riscos laborals	Si no li han facilitat aquesta informació des del Departament de Recursos Humans, cal que ho facis tu.	<ul style="list-style-type: none"> • Han donat aquesta informació a l'estudiant des de Recursos Humans? • Tens aquesta informació?
Conciliació	L'estudiant ha de poder compaginar les pràctiques amb els seus estudis. Cal aclarir quan té exàmens o altres obligacions acadèmiques perquè sàpigues com organitzar-te.	<ul style="list-style-type: none"> • Quines són les dates d'exàmens? • Té pràctiques internes o acadèmiques a la universitat o alguna altra activitat que es pugui solapar puntualment amb l'estada a l'empresa? • Pel que fa a l'horari, hi ha algun dia que necessiti sortir abans o que es pugui quedar més estona?
Projecte formatiu	En aquest primer moment cal que comentis amb l'estudiant el projecte formatiu i com tens pensat que el desenvolupi.	<ul style="list-style-type: none"> • Has adaptat el projecte formatiu al dia a dia del teu equip? • Tens programades les activitats de la primera setmana?
Normativa i política de l'empresa	Cal que l'estudiant tingui clar l'horari i les normes formals i informals de funcionament del Departament i l'equip de treball, així com la política d'empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tens tota la informació de forma clara per tal que s'adapti ràpidament?
Confidencialitat	És important que l'informis de l'abast del secret professional en relació amb les tasques que realitzarà. També cal que li recordis la importància de no fer divulgació de la informació a les seves xarxes socials.	<ul style="list-style-type: none"> • Quina informació és confidencial?

Amplia la relació de drets i deures per adaptar-la a la pràctica

Aquesta relació de drets i deures que et suggerim inclou el contingut mínim que és obligatori, en virtut de la normativa vigent, en tot tipus de pràctiques i convenis. Cal que la complementis amb els drets i deures singulars i propis tant de la teva empresa com del teu departament i equip de treball. Com més detallada i clara quedi la relació, més fàcil serà que es desenvolupi de forma correcta i efectiva.



RECORDA

Val la pena que dediquis el temps necessari a l'acollida i a concretar els drets i obligacions de l'estudiant. En facilitarà la ràpida adaptació a l'equip de treball i en millorarà el rendiment i aprofitament des del primer dia.

3. SEGUIMENT I FEEDBACK



L'estudiant s'incorpora a l'empresa durant un període determinat per fer un aprenentatge i tu et converteixes en el seu mestre i referent. Tal com s'ha explicat al llarg del mòdul 2, de tu aprendrà no només com portar a terme diverses tasques, sinó també les competències que es requereixen per ser un bon professional. Indubtablement tens tots els coneixements i l'experiència necessària per la teva feina, però potser et plantejes algun dubte o tens alguna dificultat a l'hora d'ensenyar un estudiant.

All llarg d'aquest capítol t'oferim eines perquè puguis organitzar-te i perquè el fet de formar un estudiant no es converteixi en una càrrega, sinó en una oportunitat per a tots dos d'aprendre i millorar. També t'expliquem una manera efectiva i cordial d'indicar a l'estudiant què està fent bé i què cal millorar.

3.1. Temporalització i programació

En els moments actuals i com a conseqüència del llarg període de crisi econòmica, les plantilles en la majoria de les empreses estan molt ajustades i, en canvi, la diversitat i complexitat de la feina han augmentat. La incorporació al teu equip d'un estudiant en pràctiques pot ser un fantàstic valor afegit i, fins i tot, la peça que garanteixi la possibilitat de tirar endavant un determinat projecte.

Ara bé, no podem oblidar que l'estudiant s'està formant, ha d'aprendre com portar a terme tot allò que ha assimilat durant la seva formació i, a més a més, ha de fer-ho segons la metodologia i els procediments de la teva empresa. Això implica que, especialment durant les primeres setmanes, és més probable que et doni feina que no pas que te'n tregui. Però si fas una bona programació i inverteixes el temps indispensable per formar correctament l'estudiant tindràs un aliat i un col·laborador entusiasta que enriquirà el treball de tot l'equip.

El punt de partida per fer la programació i la temporalització són, d'una banda, el projecte formatiu i, de l'altra, les característiques de l'estudiant que has detectat en l'entrevista que li vas fer.

Al llarg del temps total de l'estada en pràctiques, mitjançant la programació planificaràs les tasques que l'estudiant ha de desenvolupar per assolir els objectius pedagògics i les competències professionals. Amb una bona programació garantiràs una integració progressiva i sempre eficient de l'estudiant en el dia a dia de la feina del teu equip. Et permetrà gestionar de forma efectiva tant el teu temps com el de l'estudiant, tal com s'ha explicat a l'apartat 2.3 del mòdul 2.

Si inverteixes temps en la seva formació, tindràs un col·laborador motivat

En fer la programació, has de tenir en compte tant el programa formatiu com les característiques de l'estudiant

AVANTATGES D'UNA BONA PROGRAMACIÓ

- Sistematitzar i ordenar el procés de formació de l'estudiant.
- Adaptar el projecte formatiu tant als interessos de l'alumne com als requeriments i les necessitats de l'equip de treball.
- Facilitar la progressiva implicació de l'estudiant en tasques cada cop més complexes dins l'equip de treball.
- Distribuir, en el temps de durada de l'estada, els diferents aprenentatges i tasques de manera que es garanteixi el compliment del projecte formatiu.
- Evitar pèrdues de temps i actuacions improvisades i poc coherents que reverteixen en el malestar de l'estudiant i el desaprofitament de tot el seu potencial.

En programar, tingues en compte la flexibilitat i la possibilitat de delegar puntualment

Tal com s'ha exposat a l'inici del mòdul, tot el contingut està pensat per un model de tutorització en què estiguis directament implicat en la formació i el seguiment de l'estudiant. Ara bé, quan facis la programació, pensa que no cal que ho facis tot tu i que pots delegar en altres companys determinades qüestions. Però has de portar el control del procés i verificar i avaluar l'aprenentatge. La dificultat dels aprenentatges i les tasques ha de ser progressiva. I també és important que tinguis en compte que una bona programació ha de ser prou flexible per encabir totes les oportunitats d'aprenentatge que apareguin diàriament.

Per entendre-ho tot plegat, podem agafar com a exemple el programa formatiu que es recull en un conveni de pràctiques curriculars per a un estudiant del grau de dret. En el programa s'estableix:

- **Objectius:** Aprenentatge de la professió d'advocat. Coneixement dels procediments. Aprenentatge del funcionament d'un despatx.
- **Tasques:** Redacció d'escrits de tràmit, demandes i contestació de demandes, recursos, procediments executius, preparació de vistes, entre d'altres. Tasques d'arxiu i contacte amb els clients sense perjudici d'altres tipologies que el tutor consideri d'interès en la formació de l'alumne.
- **Competències:** Comunicació oral i escrita, redacció de documents específics, atenció al client, planificació i organització.

Programar implica ordenar les tasques i temporalitzar-les

Com a tutor, quan et trobis amb un programa com aquest, el primer que hauràs de fer és endreçar les diferents tasques del projecte i afegir-hi les que vulguis per incrementar i potenciar la formació de l'estudiant. Ordenar-les segons la dificultat i temporalitzar-les determinant també el temps que dedicaràs a explicar-li què ha de fer i com, i a supervisar la feina feta.

Per facilitar-te aquesta tasca, et proposem, seguint amb l'exemple exposat anteriorment, utilitzar la taula següent, en la qual incloem un parell d'exemples il·lustratius:

ACTIVITAT	TASQUES	COMPETÈNCIES	TEMPS PER EXPLICAR I SUPERVISAR	TEMPORALITZACIÓ DE L'ENSENYAMENT I SUPERVISIÓ
Coneixement del funcionament del despatx	<ul style="list-style-type: none"> Lectura de la informació del web. Xerrades amb diferents professionals del despatx. 	<ul style="list-style-type: none"> Organització Comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> Explicació 30' Supervisió 30' 	<ul style="list-style-type: none"> Primer dia de la primera setmana: l'explicació. 3 dies per desenvolupar. Quart dia: supervisió.
Redacció escrits de tràmit	<ul style="list-style-type: none"> Lectura de models. Redacció d'escrits. Incorporació de les millores detectades en la supervisió. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicació Redacció d'escrits 	<ul style="list-style-type: none"> Explicació 30' Supervisió 15' 	<ul style="list-style-type: none"> Primer dia de la segona setmana: l'explicació. Supervisió cada dia.
....			

Aquesta programació no té per objecte omplir la totalitat de les hores de l'estudiant, atès que sempre apareixeran feines sobrevingudes i activitats que no estaven previstes però que són interessants per a la seva formació. Cal que per cada activitat hi hagi temps suficient per encabir-hi tots els imprevistos i les tasques addicionals. Però la programació garanteix que al llarg de l'estada en pràctiques es compliran tots els objectius pedagògics i es desenvoluparan com a mínim totes les tasques i competències del projecte formatiu.



RECORDA

És molt important fer la supervisió de cada activitat i cada tasca tot valorant les actituds i competències desenvolupades i que l'estudiant tingui l'oportunitat de poder repetir-la per consolidar l'aprenentatge.

3.2. Feedback efectiu



En el desenvolupament de la teva activitat com a formador hauràs de supervisar i reconèixer la feina ben feta o rectificar l'estudiant en relació amb cadascuna de les tasques que li encomanis. Aquesta feina no sempre és fàcil, especialment quan el que esperaves (en relació amb un contingut o una actitud) i el resultat obtingut difereixen. Per això t'ofereim una eina que et permetrà explicar, d'una manera objectiva i no valorativa, les diferències entre els resultats esperats i els obtinguts, i donar les instruccions necessàries per millorar.

El *feedback* és la comunicació objectiva i neutra de les fortaleeses i debilitats, dels aspectes positius i negatius d'una feina feta o d'una actitud amb la finalitat de millorar.

Ha de ser específic, clar i concís

Comunicació objectiva i centrada en la millora

Per tal que el *feedback* sigui eficaç cal que sigui específic. No serveix dir: «No m'agrada el teu estil d'escriptura»; això no aporta informació per millorar. Cal especificar el que no ens agrada i proposar una manera millor de fer-ho: «Repeteixes moltes vegades la mateixa paraula, cal que utilitzis sinònims». Utilitza el *feedback* quan es produeixi el fet o comportament incorrecte, no deixis passar gaire temps i així aconseguiràs que l'estudiant en prengui consciència immediatament i rectifiqui. Evita la subjectivitat, els prejudicis i les valoracions negatives i personals que poden ofendre qui els rep. Per acabar, assegura't que ha entès tant el contingut del *feedback* com el que cal que faci per millorar.

És aconsellable començar donat un *feedback* positiu per tal que l'estudiant estigui més receptiu.

6 CONSELLS PER DONAR UN FEEDBACK EFICAÇ

- Sigues tan específic com sigui possible.
- Com més aviat intervinguis millor.
- Adreça la informació cap a la fita que vols aconseguir.
- Cuida la forma de comunicar el que vols dir.
- Centra't en el contingut o l'actitud i no personalitzis.
- Involucra l'estudiant en el procés.

L'objectiu és la consolidació del que es fa bé i la millora

L'objectiu principal del *feedback* és ajudar l'altre a millorar i assolir les seves fites i objectius, ja sigui felicitant-lo per la feina ben feta, animant-lo a mantenir una determinada actitud o fent-li suggeriments de millora de les facetes menys efectives del seu rendiment.

Errades més freqüents a l'hora de donar *feedback*:

- Jutjar la persona, no la conducta. Hem de centrar-nos en la conducta o l'actitud que cal modificar sense entrar en crítiques personals.
- Donar una informació ambigua. Cal precisar, tant com sigui possible, què és el que s'està fent bé i què s'ha de millorar.
- Referir-nos a tercers. Cal ser directes i expressar la nostra opinió, no amagar-nos darrere del que suposadament diuen els altres.
- Exagerar amb generalitats. És important concretar i mesurar el que es diu perquè qui rep el *feedback* pugui entendre el seu abast i millorar.
- Utilitzar la forma interrogativa. Com a tutor ets tu l'expert i qui ha de dir com s'han de fer les coses i com no s'han de fer. Utilitza un estil directe i clar, i no passis la responsabilitat del judici a l'estudiant.
- Psicologitzar els motius. Aquesta és una altra manera d'atacar la persona i no l'actitud o conducta que s'ha de modificar.
- Massa llarg. Cal que el *feedback* sigui concret i que a l'estudiant li quedi ben clar què és el que ha de millorar i com fer-ho. Si ens estenem massa en l'explicació, el *feedback* perd eficàcia.
- Incorporar una amenaça implícita. L'estudiant en pràctiques s'està formant, està aprenent i, per tant, ha de saber què és el que no fa bé, com millorar-ho i tenir una nova oportunitat per posar-ho en pràctica.
- Utilitzar el sarcasme o l'humor inadequat. Novament és una manera d'atacar la persona i no la conducta.

	FEEDBACK INCORRECTE	FEEDBACK CORRECTE
Judici	Ets un impuntual.	Per al bon funcionament de les reunions cal que arribis a l'hora establerta.
Ambigüitat	La presentació que has fet no ha estat prou entenedora.	Per millorar les teves presentacions cal que prèviament et facis un guió del que vols explicar i en cada diapositiva exposis una sola idea.
Tercers	Tots els companys opinen que et quedes callat a les reunions.	El teu punt de vista és important, cal que en cada reunió intervinguis com a mínim una vegada i expressis la teva opinió.
Exageració	Mai aconseguiràs treballar bé en equip si no escoltes els altres.	Per millorar el teu treball en equip cal que en la propera reunió escoltis atentament el que diu cadascú sense jutjar, ni precipitar-te a dir-hi la teva immediatament. Al final pots fer una intervenció expressant el teu punt de vista.
Interrogació	No creus que has estat parlant massa estona durant la reunió?	Perquè tothom pugui fer aportacions i la reunió sigui àgil i eficient les intervencions no poden superar els cinc minuts.
Arguments psicològics	No mirar als ulls de la persona amb qui parles denota que ets insegura.	Mira sempre als ulls de la persona amb qui parles. Si això t'incomoda pots mirar un punt del front.
Amenaça	Si no fas aportacions de qualitat ens plantejarem la teva assistència a les reunions en futures ocasions.	Les reunions tenen per objectiu compartir i millorar entre tots, és imprescindible que intervinguis encara que només sigui una vegada i donis el teu punt de vista.
Sarcasme o humor inadequat	Amb aquest vestit aconseguiràs més que clients...	La política de l'empresa és la discreció també en la manera de vestir.



CONSELL

Utilitza el *feedback* per consolidar la feina ben feta i d'aquesta manera reforçar la continuïtat de tot allò que ja s'està fent bé.

Per fer que la tutorització es desenvolupi correctament, cal que puguis dedicar una estona a l'estudiant cada dia. És evident que la dinàmica de la feina és complexa i que no sempre ho podràs fer de la mateixa manera. Fins i tot poden sortir imprevistos i viatges que t'impossibilitin aquesta tasca. En aquests casos és important que deixis alguna altra persona al càrrec de la formació que estigui assabentada del que ha de fer l'estudiant. Quan tornis a la dinàmica habitual reprens la teva tasca com a formador. Recorda que tu ets el responsable i el referent de l'estudiant durant l'estada de pràctiques.

4. AVALUACIÓ DE LES PRÀCTIQUES I DEL RENDIMENT



Tal com s'ha esmentat reiteradament tant en aquest mòdul com en els anteriors, l'estada en pràctiques forma part de la formació de l'estudiant. En aquest sentit, és cabdal l'avaluació de les tasques realitzades i les competències desenvolupades perquè li serveixi d'eina de millora i de desenvolupament professional.

No és fàcil avaluar perquè implica objectivar tota la feina feta i el progrés en una qualificació moltes vegades numèrica. A més a més i per acabar-ho de complicar, cada universitat té models d'avaluació diferents.

En aquest capítol partim de la base que una cosa és qualificar la pràctica amb una nota i una altra és avaluar el procés d'aprenentatge i el rendiment. Es per això que examinarem els models d'avaluació quantitativa i les dificultats que comporten, i et proposarem formes senzilles i eficients d'ajudar l'estudiant a fer-se conscient de quin és el seu grau de desenvolupament professional i les àrees de millora. També et proposarem una fórmula perquè tu també rebis un *feedback* que et permeti seguir millorant en la teva tasca com a tutor.

4.1. Models d'avaluació i dificultats a l'hora d'avaluar

Com que totes les pràctiques són formatives comporten una avaluació, que és especialment important dins el marc de les pràctiques curriculars. En aquest cas, com que formen part del pla d'estudis, la teva qualificació, juntament amb la qualificació que faci el tutor acadèmic de la memòria i de les entrevistes que hagi mantingut amb l'estudiant, s'incorporarà a l'expedient acadèmic. Per tant, encara que hagis estat donant *feedback* a l'estudiant al llarg de tota la seva estada, no n'hi ha prou. I finalment, en la teva tasca de tutor formador, t'has de pronunciar i fer una valoració numèrica dels coneixements i les competències que l'alumne ha demostrat.

***Obligatòriament
has de posar una
qualificació numèrica***



Has d'avaluar tant la feina feta com les competències assolides

L'avaluació ha de ser coherent amb el projecte formatiu i amb el que s'ha desenvolupat al llarg de l'estada. Tal com vàrem comentar en el primer apartat del capítol 1 d'aquest mòdul, en el projecte s'hi fan constar les tasques que com a mínim ha de desenvolupar l'estudiant al llarg de la pràctica, les competències bàsiques o transversals, les genèriques corresponents a la titulació i les específiques pròpies del lloc de treball. Per tant, com a mínim hauràs de posar una qualificació en relació amb aquest contingut. Com que segurament al llarg de les setmanes o mesos s'hauran fet altres tasques i s'hauran desenvolupat altres competències, també les tindràs en compte en decidir la nota final.

Demana el full d'avaluació al tutor acadèmic com més aviat millor

Habitualment, la universitat et facilita un full d'avaluació en què es recullen diferents aspectes concrets que s'han d'avaluar marcant una puntuació en una escala Likert. Per exemple, es demana puntuar de l'1 al 10 la capacitat tècnica, la capacitat d'aprenentatge, les habilitats de comunicació oral i escrita, el sentit de la responsabilitat, etc. També s'hi acostuma a trobar un apartat obert per fer les observacions i apreciacions que consideris oportunes. Una primera dificultat radica en el fet que cada universitat té el seu propi model i de vegades l'envien en finalitzar la pràctica.



CONSELL

Demana al tutor acadèmic el full d'avaluació tan bon punt comenci la pràctica. D'aquesta manera sabràs des del principi què has de valorar.

Procura ser objectiu i no et deixis pressionar

Pot ser que el full d'avaluació no reculli en la seva totalitat el contingut del programa formatiu o que s'hagin desenvolupat activitats o competències que no apareixen en el document que has d'emplenar. En aquest cas, si consideres que la informació és rellevant, la pots fer constar en l'apartat d'observacions.

Pel que fa a la puntuació, especialment en les pràctiques curriculars, és possible que et sentis pressionat per l'alumne o obligat moralment a posar la màxima puntuació com a agraïment per tota la feina que t'ha ajudat a fer. És un parany en el qual és freqüent caure. I encara que pugui semblar que així s'afavoreix l'estudiant, realment no se l'ajuda en la seva formació com a professional. Evidentment, si ha fet una feina ben feta i ha assolit les competències professionals previstes durant la formació mereix la màxima qualificació, però si hi ha coses per millorar, no ha complert amb el programa previst o no ha desenvolupat el nivell competencial corresponent, cal que la nota ho reflecteixi.



PRINCIPAL ERROR A L'HORA D'AVALUAR

Posar la puntuació màxima com a agraïment per la feina que t'ha estalviat a tu o per una implicació moral mal entesa.

Les pràctiques són el primer contacte amb la professió i tu el professional que l'emiralles i li mostres tant les aptituds i actituds que cal consolidar com els punts febles que s'han de treballar per arribar a ser un bon professional. És important que la valoració que facis de tot el que ha fet l'estudiant i del progrés realitzat sigui com més acurada millor, atès que és una informació molt valuosa per millorar i seguir progressant com a professional.

*Tingues present
que ets un model
per a l'estudiant*

4.2. Proposta DAFO y avaluació bidireccional

Com acabem de veure, els sistemes d'avaluació que es faciliten des de les universitats són molt sintètics i bàsicament el que persegueixen, especialment en el cas de les pràctiques curriculars, és la determinació d'una nota. Es tracta d'una avaluació que té una finalitat purament administrativa de formalitzar un expedient acadèmic, però aporta poca informació a l'estudiant per poder seguir millorant.

És per això que et proposem dos models alternatius:

- El DAFO
- L'avaluació bidireccional

Són dues eines senzilles i eficients per reflectir la realitat de la dinàmica d'aprenentatge i desenvolupament professional. Recullen valoracions qualitatives i no quantitatives i tenen per objectiu ser un instrument de millora. Els beneficis d'aquestes eines recauen en ambdues parts, atès que s'entén l'aprenentatge com un procés interactiu i bilateral.

*Fes que la teva avaluació
sigui més que una nota*

El model d'avaluació DAFO

Originàriament està pensat per avaluar projectes, però també és una bona eina per fer una valoració de la situació de desenvolupament professional. Potser estàs habituat a fer servir aquesta eina, però per si no es així, t'ofereixo unes senzilles instruccions que et facilitaran la feina.

En l'apartat de les DEBILITATS es recullen aquells aspectes febles de l'estudiant inherents a aspectes de la personalitat i a competències transversals. Per exemple: impulsivitat, dificultats per expressar la seva opinió, poca proactivitat, etc.

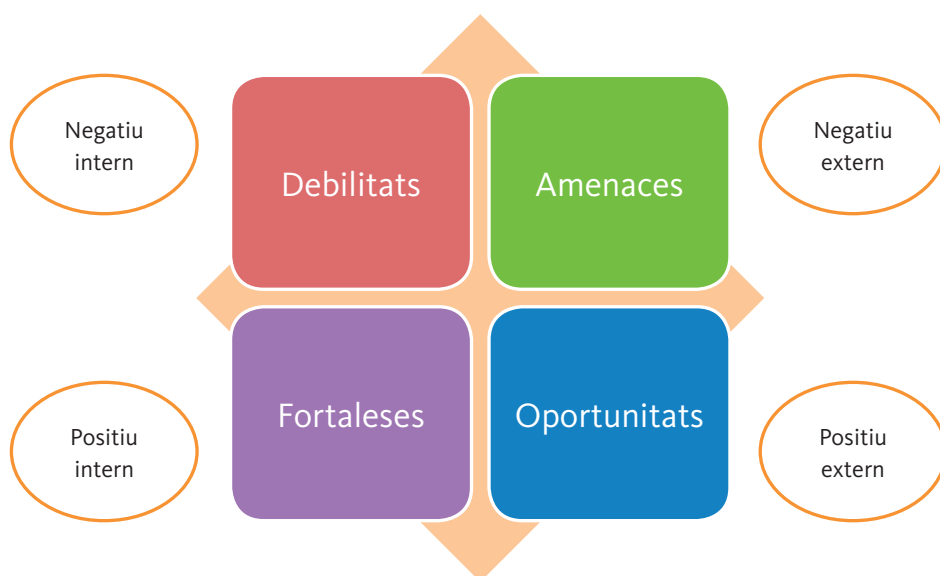
En l'apartat de les AMENACES es relacionen les mancances que tenen a veure amb coneixements i competències tècniques i idiomàtiques. Per exemple: ha de millorar el nivell d'anglès, li caldrien coneixements de SPSS, etc.

En l'apartat de les FORTALESES s'inclouen totes les capacitats, aptituds i competències transversals que l'estudiant tenia o ha adquirit durant la pràctica i que convé que mantingui i consolidi. Per exemple: és responsable, puntual, té iniciativa, etc.

En l'apartat d'OPORTUNITATS trobem els coneixements teòrics, tècnics i idiomàtics dels quals disposa l'estudiant en finalitzar la pràctica i que ha de mantenir i consolidar per esdevenir un bon professional.

*El DAFO és un model útil
per avaluar el progrés
professional*

Model DAFO:



Aquest model permet d'una manera clara i sintètica que l'estudiant pugui conèixer la teva opinió sobre el seu desenvolupament professional i tingui una guia del que ha de millorar per seguir progressant.

L'avaluació bidireccional

Per entendre l'avaluació bidireccional, cal partir de la base que l'estudiant i tu formeu un sistema interdependent on cadascun es veu influït per l'altre i on cadascú aprèn de l'altre. És per això que et proposem que fomentis i donis l'oportunitat a l'estudiant de valorar la teva funció com a tutor.

És una avaluació que permet centrar-se tant en les activitats com també en la relació mantinguda. És una oportunitat perquè tu també puguis aprendre i millorar en la teva funció de formador i coneguis el punt de vista de l'estudiant sobre els diferents aspectes de la teva labor com a docent i de la qualitat de les relacions entre l'estudiant i tota la resta de membres de l'equip de treball.

Tal com succeeix amb el full de valoració que t'envia la universitat per posar una nota a l'alumne, és probable que l'estudiant també hagi d'emplenar una enquesta de qualitat de les pràctiques facilitada per la seva facultat. En aquestes enquestes, les preguntes solen ser molt estandarditzades i no s'envien els resultats als tutors de les empreses. Per tant, no et són d'utilitat per prendre consciència dels teus punts forts i les oportunitats de millora com a formador.

Anima l'estudiant a valorar la teva tasca com a tutor



És per això que et proposem que elaboris la teva pròpia enquesta i t'oferim un model amb algunes preguntes que poden ajudar-te. T'aconsellem que facis preguntes obertes perquè l'estudiant pugui expressar la seva opinió. Això et donarà molta més informació que la valoració en una escala.

De la mateixa manera que tu has de ser el màxim d'objectiu en la valoració que fas de l'estudiant, cal que l'animis a expressar la seva opinió amb sinceritat i que no et prenguis un comentari negatiu com una qüestió personal, sinó com una oportunitat de millora. És important que sigui quin sigui el *feedback* de l'alumne no repercuteixi en la valoració que tu has fet de la seva feina, sigui en positiu o en negatiu. Cal separar el procés d'avaluació de l'acompliment de la relació interpersonal que tens amb l'estudiant.

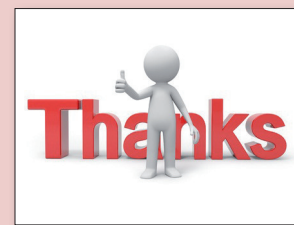
Fes una enquesta curta, però que t'aporti la informació clau per millorar

PROPOSTA D'ENQUESTA D'AVALUACIÓ BIDIRECCIONAL

- Consideres que les activitats s'han organitzat correctament tenint en compte una dificultat progressiva?
- Les activitats que has realitzat han estat útils per al teu desenvolupament professional?
- Com valores les explicacions de les tasques que havies de dur a terme?
- Com valores el *feedback* que has rebut respecte de les tasques i activitats realitzades?
- Com ha estat la teva relació amb el teu tutor?
- Com ha estat la teva relació amb la resta de membres de l'equip de treball?

Una avaluació ben feta tant quantitativament com qualitativament, tenint com a objectiu l'aprenentatge i la millora mútua, és un clar indicador de la qualitat de les pràctiques i un element de gran valor tant per a l'estudiant com per tu.

5. COMIAT, RECOMANACIÓ I RECONeixEMENT



Igual que el primer dia, l'últim també és molt especial. Si tot ha anat correctament, l'estudiant s'ha convertit en un membre més de l'equip i ara finalitza l'estada. Has estat el guia i preceptor de l'estudiant durant aquest període i ara et correspon fer la cloenda i ajudar-lo a reflexionar i treure conclusions de tot el que ha suposat la pràctica tant en termes d'aprenentatges com d'adquisició de competències. És un dia per a la reflexió, per als agraïments i per a les recomanacions.

Al llarg d'aquest capítol t'oferim un senzill protocol per fer del comiat un dia profitós i inoblidable. També hi trobaràs suggeriments per poder facilitar a l'estudiant orientació professional i consells que li seran d'utilitat per a la seva futura inserció laboral.

5.1. Protocol de comiat i reconeixement

Las pràctiques són una de les millors vies d'accés a la inserció laboral i una bona eina de selecció de personal. De fet, segons un estudi recent de l'Agència de Qualitat Universitària (AQU), el 10,5% del universitaris catalans es queden a treballar a l'entitat en la qual han fet les pràctiques.

En el supòsit que no hi hagi possibilitat de continuïtat i, per tant, l'últim dia us hàgiu d'acomiadar, el pots ajudar molt dedicant un temps al comiat i al reconeixement de la seva aportació, i orientant-lo sobre possibilitats de millora i altres oportunitats. Evidentment, cal no deixar-ho tot per al final. Ho pots anar fent progressivament, de manera que l'últim dia el comiat pugui ser més informal.

En les xerrades de comiat que mantinguis amb l'estudiant és important:

- Aclarir si hi ha oportunitats de feina en un futur immediat o a mitjà termini a l'empresa.
- Aportar-li informació útil per seguir millorant, com per exemple aconsellar-lo sobre màsters o postgraus interessants, sobre formació complementària valuosa per a la feina (formació TIC, idiomes...), etc.
- Aconsellar-lo sobre on podria fer arribar el currículum i com ho podria fer.

Encara que vagis fent gradualment el comiat, reserva't a l'agenda una estona per a l'últim dia i assegura't que hi ha un espai i un temps perquè tot l'equip se'n pugui acomiadar, per exemple un esmorzar o un dinar amb tots els companys.

Aquest dia també és el moment d'agrair i reconèixer la feina feta. És important posar en valor tota la tasca que ha realitzat l'estudiant i explicar-li quines han estat les fites que es mantindran i que formen part del valor que ell ha afegit tant a l'equip com a l'empresa.

Les pràctiques són una bona via d'inserció laboral

Els teus consells són cabdals per a la seva trajectòria professional immediata

Programa temps perquè l'estudiant es pugui acomiadar de tothom

A més a més, tal com s'ha explicat en el mòdul 1, li has de fer entrega d'un certificat en el qual consti el període de pràctiques i les tasques realitzades.

A continuació t'ofereix un breu protocol per tal que l'estada de pràctiques finalitzi de la millor manera possible i afavoreixi el manteniment d'una relació de qualitat i creixement professional.



Acomiadament personal

- Síntesi de la feina feta
- Consells de millora
- Consells sobre com trobar feina i on
- Consells sobre formació complementària interessant pel seu futur professional (màsters, postgraus...)



Acomiadament de l'equip

- Propiciar un espai i temps per l'acomiadament amb tot l'equip
- Impulsar la vinculació de totes les parts en un futur personalment o a través de les xarxes socials de l'empresa



Reconeixement

- Agraïment de la feina feta i de la seva aportació a l'empresa
- Entrega del certificat de finalització de les pràctiques

Seguint aquest petit protocol t'assegures que el comiat aporta valor a la formació i el futur professional de l'estudiant, i t'assegures també que ell es pugui acomiadar de tothom. Recorda que tal com vas fer quan es va incorporar, ara has de notificar per *mail* a totes les persones de l'empresa que marxa perquè ha finalitzat el període de pràctiques.

5.2. Recomanació per carta o a LinkedIn

A més a més del certificat, la teva recomanació té molt valor

Tal com s'ha esmentat anteriorment, només és obligatori fer un certificat a l'estudiant en finalitzar les pràctiques en què en consti el contingut i la durada. Ara bé, cal tenir en compte que, en finalitzar el grau, normalment els estudiants no disposen de gaire experiència professional ni de gaires elements diferenciadors en el seu currículum. En aquest sentit, la teva carta de recomanació o la recomanació a LinkedIn que pots fer com a tutor que l'ha guiat i format durant la pràctica és un bon aval i un important valor afegit que podrà aportar en un futur en processos de selecció.

Tant si fas una carta de recomanació com si decideixes oferir-li incloure la teva recomanació en el seu perfil de LinkedIn, has de tenir en compte que com a tutor tens una informació professional de l'estudiant que pot ser de molta utilitat a altres empleadors. És per això que a continuació et facilitem algunes pautes per fer una carta de recomanació:

- És important que quedi clar quin és el teu càrrec dins l'empresa i quina ha estat la relació que has mantingut amb l'estudiant.

- Tingues present que l'objectiu de la carta és destacar les qualitats i competències professionals que has comprovat que té l'estudiant i que són especialment útils per al seu futur professional.
- Si en acomiadar-te deixes les teves dades de contacte, transmetràs una impressió d'accessibilitat i disponibilitat que és valuosa per al futur empleador.

Si ets usuari de LinkedIn i et sembla adient utilitzar la xarxa social per buscar oportunitats de feina, pots optar per aquesta via amb la finalitat d'ajudar-lo a aconseguir una ocupació. És evident que moltes vegades les recomanacions a les xarxes no són efectives, ja que les fan amics o persones properes que realment no poden aportar una informació qualitativa. La clau del valor de la teva recomanació radica en el fet que tu coneixes com treballa, atès que la relació que has mantingut amb ell és estrictament professional.

En fer la recomanació és important ser breu, concís i clar, i evitar caure en estereotips o en llenguatge massa tècnic. Com més directa i natural sigui la recomanació, més creïble i útil resultarà a l'estudiant. De vegades ens costa fer recomanacions perquè no sabem com resumir en molt poc espai la trajectòria i els valors de la persona que ens l'ha demanada. Aquí tens uns consells per fer-ho.

CONSELLS PER RECOMANAR A LINKEDIN

- Descriu la relació que has mantingut amb l'estudiant: «He estat el tutor de la Natàlia durant les seves pràctiques al Departament de Màrqueting...».
- Descriu les seves aptituds més destacables: «És una persona que destaca per la seva capacitat de treball en equip i proactivitat».
- Exposa el motiu pel qual recomanes l'estudiant: «És una bona candidata i segur que donarà el millor d'ella mateixa».



Sigui per carta o utilitzant les xarxes socials, és evident que és una bona ajuda per enriquir el seu currículum, el seu perfil professional i de ben segur que li servirà per millorar les seves oportunitats de trobar feina.

Conclusions

Com deus haver constatat al llarg de tot el mòdul, l'objectiu principal ha estat repassar tot el recorregut de l'estada en pràctiques del primer dia a l'últim per facilitar protocols senzills i fàcils d'aplicar que et simplifiquin la tasca com a formador i alhora la facin més efectiva.

Esperem que et siguin útils i que els puguis incorporar en el dia a dia de les estades dels alumnes en pràctiques a la teva empresa. Unes pràctiques de qualitat són un bon predictor de la formació com a professional de l'estudiant i un aval per a la seva futura inserció al mercat de treball.

Gran part del que s'explica prové de la llarga experiència que té l'equip de recerca en la gestió de les pràctiques i de les innumbrables converses amb alumnes i tutors d'empresa al llarg dels anys. No obstant això, a més a més t'oferim alguna referència bibliogràfica que et pot interessar si vols aprofundir en el tema.

Per ampliar informació



Carkhuff, R. (2000). *The Art of Helping in the 21st century*. Human Resources Development, 49-57. Massachusetts: Eighth edition.

Clutterbuck, D. (1991). *Everyone needs a mentor*. Londres: Institute of Personnel and Development. 2.ª ed.

Deems, R. S. (2003). *La entrevista de selección para no expertos*. Madrid: FC Editorial.

Muñoz García, C. (2011). *Habilidades sociales*. Alacant: Paraninfo.

Rutledge, P. A. (2011). *LinkedIn*. Madrid: Anaya.

CLOENDA

En aquest manual tens el material bàsic per prendre consciència i millorar la teva tasca com a tutor. Hi has pogut trobar normativa, idees per reflexionar, estratègies, suggeriments i protocols d'acció per desenvolupar adequadament la teva funció com a formador i orientador dels estudiants en pràctiques.

Esperem que hagi cobert les teves expectatives, encara que només es l'inici d'un procés de formació constant i canviant. Per tant, aquest manual adquireix el seu sentit dins el marc d'un curs de formació que et permetrà adaptar aquests coneixements a la teva realitat professional i compartir experiències amb altres tutors.

La realització i superació del curs de formació per als tutors d'empresa et garanteix una certificació i acreditació interuniversitària; no obstant això, no pots perdre de vista que la teva formació ha de ser contínua, adaptativa i enriquidora tant per a tu com per als estudiants que tutoritzes. És per això que, tant al llarg d'aquest manual com en la continuació de la recerca, hem fet esment de la responsabilitat social de l'entitat i de la funció social de la tasca que desenvolupes i hi seguirem insistint.

AUTORS

Olga Lasaga Millet

Llicenciada en dret i doctora en psicologia per la Universitat de Barcelona. Directora del Servei de Pràctiques i Ocupació de la UAO CEU, codirectora de l'Observatori Laboral i professora d'Orientació Professional en el grau de Psicologia de la mateixa universitat.

Javier Barraycoa Martínez

Llicenciat i doctor en filosofia per la Universitat de Barcelona. Codirector de l'Observatori Laboral i professor de Sociologia a la UAO CEU.

Antoni Moreno García

Diplomat en empresarials per la Universitat de Barcelona. Cap de FeinaUB. Ha dirigit programes vinculats a la inserció i l'orientació professional dels estudiants de la UB. És membre de diversos grups de treball de l'àmbit de l'ocupabilitat i les pràctiques acadèmiques, participant en diversos programes i activitats.

