

El tutor: un actor con frecuencia olvidado en el período de adiestramiento laboral

The tutor: An usually forgotten actor in the working training period

Julio Cristóbal Guerrero Pupo^I; Rubén Cañedo Andalia^{II}

^IMáster en Enfermedades Infecciosas. Especialista de II Grado en Higiene y Epidemiología. Profesor Auxiliar. Facultad de Ciencias Médicas "Mariana Grajales Coello". Holguín. Cuba.

^{II}Licenciado en Información Científico-Técnica y Bibliotecología. Departamento Fuentes y Servicios de Información. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas-Infomed. Ciudad de La Habana. Cuba.

[...] nosotros tenemos que estar preparados para no depender de las buenas relaciones de nadie. Y para eso hay que estudiar, hay que prepararse, porque sin una base tecnológica adecuada los esfuerzos, por grandes que sean, por heroicos que sean, no nos permiten ir adelante con la suficiente velocidad.

ERNESTO CHE GUEVARA

En Cuba, el desarrollo de los recursos humanos para el Sistema Nacional de Salud (SNS) adquiere cada día mayor importancia, como parte de la gestión integral del capital humano en este sector.¹ Dicho proceso comienza formalmente con la identificación, evaluación y selección de las personas que se integrarán al sistema. Pero, en esta ocasión, no nos interesa referirnos a todos aquellos que concurren a la esfera de la salud para realizar su trabajo, sino sólo a los recién graduados de cualquier institución docente quienes, una vez concluidos sus estudios de pregrado, pasan a formar parte de la fuerza de trabajo de alguna de las dependencias de este sistema bajo el concepto de adiestrados. Exactamente deseamos hacer referencia al caso de los egresados de las diversas disciplinas de información que se estudian hoy día en el país: bibliotecología y ciencia de la información, gestión documental, gestión de información en salud, etcétera.

Un adiestrado es, por principio, un individuo que concluyó con éxito sus estudios medios o superiores, que se inicia en la vida laboral como empleado contratado por una organización, a diferencia de un estudiante que desarrolla sus prácticas como parte de su formación docente en una institución cualquiera. A primera vista es fácil percatarse de una cuestión elemental: se trata de personas —y hablamos de personas porque defendemos la gestión de la persona en su totalidad y no como aspectos separados según la conveniencia y las circunstancias de la vida laboral en cada empresa— que inician un nuevo periodo en sus vidas, que experimentan un cambio sustancial en su entorno, que transitan hacia una nueva condición: la de trabajadores, y que, por tanto, requieren asistencia, orientación y apoyo para superarlo del modo más correcto. Estas personas requieren, a su vez, esta etapa para efectuar su tránsito de estudiante a trabajador, adaptarse a las nuevas circunstancias y completar la formación docente iniciada en la escuela. El período de adiestramiento es una fase de consolidación de los conocimientos, habilidades, y aptitudes desarrolladas en la vida académica;¹ pero es, a la vez, una etapa de descubrimiento y orientación profesional, un tiempo en el que se forman las bases de la personalidad laboral del individuo y que condiciona en gran medida la visión de su trabajo y profesión y que a menudo se convierte en un factor condicionante para toda su vida laboral activa.

Si se aspira a obtener profesionales conocedores, serios y comprometidos con su labor, se debe considerar esta etapa crucial para su desarrollo porque, más que una fase de formación docente propiamente dicho, se trata de una fase de formación de la visión, la misión, los objetivos y, sobre todo, de los valores del individuo en relación con el trabajo, la organización y su profesión. Esta fase es entonces decisiva y, por consiguiente, es una irresponsabilidad mayor que muchas organizaciones en nuestro entorno permitan que sus adiestrados transcurran por ella sin recibir la merecida atención. En este proceso el tutor es un actor fundamental que, sin embargo, es un personaje con frecuencia olvidado una vez concluidos los trabajos de diploma u otros similares necesarios para la graduación de la mayor parte de los estudiantes en el país. Recordemos que el maestro o tutor es una figura de referencia en nuestras vidas como lo son nuestros padres, amigos y otros cuando se saben ganar ese lugar.

Pueden ser muchas las razones para que esta práctica ancestral se perdiera en gran parte de nuestras instituciones de información. Hoy día son realmente muchos los recién graduados que no disponen de expertos y educadores que los asistan del modo adecuado. Sin embargo, ya antes del abandono masivo de esta actividad durante el período de crisis que afectó a nuestro país en la década de 1990, se observaba una escasa consideración hacia ella en ciertas instituciones.

A pesar de la recuperación experimentada en este sentido durante los últimos años y de los ingentes esfuerzos de una gran *Batalla de ideas*, no se observa aún un restablecimiento de esta actividad en las organizaciones en la medida necesaria y los tutores continúan su labor por regla general en el espacio reservado de las instituciones académicas.

Un tutor no es cualquier trabajador o especialista; debe ser un experto en su área de competencia laboral, además de un educador y un gran comunicador capaz de motivar y de ejercer una influencia positiva sobre los educandos, tanto las esferas cognitivas como afectivas. Un tutor no puede ser alguien escéptico o frustrado con sus resultados profesionales, porque sólo transmitirá escepticismo y amargura a sus discípulos. El tutor debe ser capaz de despertar entre sus alumnos —y decimos alumnos porque a lo largo de toda la vida se puede ser tanto alumno como maestro— el interés y la pasión por su actividad y ayudarlo a encontrar su espacio profesional entre los campos del conocimiento que abarca la especialidad estudiada por cada uno.

La labor del tutor no es una actividad extra en su trabajo. La legislación vigente sobre el cumplimiento del servicio social de los graduados, muchas veces incumplida, señala entre sus principios generales:²

- Las direcciones de trabajo deberán entregar oficialmente los graduados a las diferentes entidades.
- A cada graduado, técnico medio o universitario, se le confeccionará un plan para su atención por espacio de hasta dos años.
- El plan deberá presentar las fechas y los lugares por donde transitarán, según su perfil y los principales conocimientos y habilidades generales y específicas (competencias) que deben adquirir para desempeñar sus futuros puestos de trabajo.
- Al concluir su tránsito por cada área, el tutor deberá realizar una valoración de su desempeño. Igualmente, deberá obtenerse la opinión del adiestrado sobre la atención recibida de la persona designada para hacerlo.
- Al concluir el período de adiestramiento se deberá efectuar el análisis del proceso completo, mostrar sus resultados al adiestrado e informarle sobre su ubicación definitiva.
- Los trabajadores asignados para atender a los adiestrados deberán caracterizarse por su mayor experiencia y conocimiento en las actividades que ellos deben realizar.

ADIESTRAMIENTO LABORAL

Es una etapa necesaria e imprescindible en la formación de recursos humanos calificados. Su ausencia o inadecuado desarrollo constituye una de las principales causas de inadaptación a la vida laboral; de una formación deficiente, sobre todo en materia de actitudes y valores, así como del abandono o de la falta de fidelidad a la organización. Considérese que los graduados de diversas especialidades presentan experiencias diferentes con respecto a su formación en el trabajo.

Cada etapa de todo el proceso presenta su propia estructura, objetivos y un conjunto de tareas o acciones a cumplir. Su meta objetivo comprende como elementos fundamentales la adaptación a la vida laboral del individuo y el completamiento de la preparación del egresado a partir de la puesta en práctica de lo aprendido durante su instrucción de pregrado y de la adquisición de las competencias y valores indicados para su correcto desempeño en la institución. Se trata esencialmente de que el nuevo integrante de la organización asimile la cultura laboral y las tradiciones de la empresa donde se ubica durante una etapa de su vida que ha de estar matizada por su autoperfeccionamiento consciente y activo. En este autoperfeccionamiento alcanzan mayor complejidad sus motivaciones laborales, las cuales se convierten en una fuerza impulsora de sus acciones y hasta le abre las puertas para poder desempeñarse en determinado cargo o cargos, incluso de aquellos donde se requieren habilidades de dirección.

EL TUTOR PARA EL ADIESTRAMIENTO LABORAL

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor. Este último es una garantía de la calidad y su elección constituye la piedra angular de todo el proceso. Un tutor se selecciona por su alta profesionalidad, elevado nivel científico, conocimiento integral y formación político-moral y ética acorde con su misión y debe actuar con austeridad, sencillez, honestidad, así como en forma incondicional con la defensa de nuestro pueblo y de nuestra Revolución.

Sin la participación activa de los trabajadores mejor preparados, más motivados y con mayor sentido de pertenencia de la institución, no es posible generar procesos que persigan como fin la identificación del adiestrado con el trabajo, el colectivo y la organización. Es decir, no se influirá adecuadamente en el nivel de motivación de los adiestrados ni se producirán entre ellos los procesos necesarios de perfeccionamiento y autoperfeccionamiento.

Cada recién graduado desarrolla su adiestramiento bajo la dirección y supervisión de un tutor, según establece la *Resolución No. 9/2007* del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social: *Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el periodo de adiestramiento*.³

a) El jefe de la entidad tiene la responsabilidad de garantizar la asignación de un tutor a todos los recién graduados que les son asignados durante su período de adiestramiento laboral.

b) El tutor es designado por el jefe de la entidad o por quien en aquel delegue, de conjunto con la organización sindical correspondiente.

Los tutores tienen la responsabilidad de:

1. Elaborar el plan individual de adiestramiento laboral.
2. Conducir y atender la marcha del adiestramiento.
3. Realizar las evaluaciones parciales y finales del cumplimiento del plan.
4. Establecer con los recién graduados las relaciones interpersonales necesarias para conocer sus inquietudes, opiniones e intereses.
5. Motivar a los recién graduados y propiciar su participación en el análisis y solución de los problemas y dificultades enfrentados por el colectivo laboral.

PLAN INDIVIDUAL DE ADIESTRAMIENTO LABORAL

Una tutoría implica un programa donde se explicita la atención que se ofrecerá a los adiestrados, su tiempo para poner en práctica los conocimientos alcanzados y para desarrollar habilidades, para informarles y enseñarles las particularidades de los puestos de trabajo, sus complejidades, así como para medir su desempeño, identificar sus fortalezas y debilidades, aspiraciones e intereses y encauzarlos en beneficio de la organización y del individuo. No se trata sólo de recibir a los graduados, ubicarlos en cierta área y ponerlos a trabajar en alguna actividad rutinaria, sin más asistencia que la que puedan obtener por sus propios medios, sino de demostrarles interés y apoyarlos en todo momento en su formación en este período esencial para su vida profesional.

Las áreas que coordinan, orientan y controlan la elaboración del plan individual de adiestramiento laboral son las de recursos humanos y capacitación. El plan se elabora según la formación del recién graduado, así como

en relación con las tareas y funciones que deberá desarrollar en el cargo para el que se adiestra. Muchas veces este aspecto se olvida o desconoce en parte. Esto coloca a los tutores en una posición difícil cuando, ya avanzado el plan, el adiestrado u otro personal se percatan de que olvidamos desarrollar cierta habilidad o no trabajamos determinados conocimientos vitales.

El plan detalla explícitamente los siguientes aspectos generales y de contenido específicos:¹

- a) Nombre y apellidos del tutor.
- b) Nombre y apellidos del recién graduado.
- c) Especialidad.
- d) Área de trabajo a la que se asigna.
- e) Cargo para el que se prepara.
- f) Etapas del adiestramiento, los objetivos y tareas a desarrollar en cada una de ellas. Este aspecto es el más importante y donde se presenta con frecuencia el mayor número de dificultades.
- g) Fecha de inicio y terminación y los responsables de su cumplimiento.

CONSIDERACIONES FINALES

Resulta de primera prioridad elegir como tutor a un buen profesional, motivado con su actividad, y crearle las condiciones necesarias para su buen desempeño. No se debe asignar a un tutor más de tres graduados, pues le será muy difícil simultanear el trabajo y la atención de varios adiestrados.

Los tutores deben ser estimulados de acuerdo con su labor. Se debe mantener una estrecha vigilancia para el cumplimiento de los requisitos fundamentales del proceso y seguir cada tarea. El esfuerzo de los tutores y los educandos se debe reconocer y apoyar sistemáticamente. El nivel de motivación de tutores y alumnos es una garantía de la calidad de todo el proceso y un motor de activación del trabajo de formación, si bien es cierto que en la propia dinámica del trabajo los tutores se pueden identificar con las tareas asignadas, dado que éstas generan en ocasiones nuevas motivaciones e incentivos de carácter moral y personal.

El cómo del adiestramiento de los recursos humanos recién incorporados se encuentra en el plan individual de adiestramiento, a cuya realización se le debe dedicar el tiempo necesario, por cuanto de su elaboración ordenada y argumentada dependerá el éxito de gran parte del proceso. Un plan mal concebido no se puede salvar con la atención esmerada de los involucrados ni con el esfuerzo de los adiestrados. Aún cuando un plan con todos los requisitos es buen punto de partida, entre lo diseñado y ejecutado se suelen presentar diferencias a veces notables y, como es natural, se pueden generar distorsiones de las intenciones iniciales. Es aquí donde el control de las actividades juega su papel principal.

Para un graduado de las diversas carreras de información es esencial llegar a dominar durante este periodo de adiestramiento las competencias en información exigidas por la institución u organización donde labora. Pero no sólo ha de poder actuar como un empleado debidamente alfabetizado, sino ha de ser capaz de alfabetizar a otros —sean estos sus usuarios, alumnos o cualquier otra persona que lo necesite— en cuestiones de información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Cuba. Ministerio de Salud Pública. Manual de normas y procedimientos. Capacitación y desarrollo de los recursos humanos. T1. La Habana: MINSAP. 2008.p.4-45.
2. Lage Dávila C. Carta Circular No. 20/2006. La Habana: Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 2006.
3. Cuba. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución No. 9/2007: Reglamento sobre el tratamiento a los recién graduados durante el período de adiestramiento. La Habana: MTSS. 2007.

Recibido: 18 de agosto de 2008.
Aprobado: 25 de agosto de 2008.

MSc. *Julio Cristóbal Guerrero Pupo*. Departamento Sociedad y Salud. Facultad de Ciencias Médicas "Mariana Grajales Coello". Apartado Postal No. 292, Holguín, Cuba. CP 80100. Correo electrónico: juliocris@fcm.hlg.sld.cu

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Según DeCS¹

CAPACITACIÓN; GERENCIA; BIBLIOTECAS; BIBLIOTECOLOGÍA; BIBLIOTECÓLOGOS; CIENCIA DE LA INFORMACIÓN.

TRAINING; MANAGEMENT; LIBRARIES; LIBRARY SCIENCES; LIBRARIANS; INFORMATION SCIENCE.

Según DeCI²

CAPACITACIÓN; BIBLIOTECAS; BIBLIOTECOLOGÍA; BIBLIOTECARIOS; CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN; GERENCIA EMPRESARIAL.

TRAINING; LIBRARIES; LIBRARY SCIENCES; LIBRARIANS; INFORMATION SCIENCES; ENTERPRISES MANAGEMENT.

¹BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004. Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

²Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): Guerrero Pupo JC. Cañedo Andalia R. El tutor: un actor frecuentemente olvidado en el período de adiestramiento laboral. *Acimed*. 2008;18(4). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución [consultado: día/mes/año].