



RESULTADO 4

Guía de autoaprendizaje para tutores en la empresa sobre actividades de internacionalización



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

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

2019-1-ES01-KA202-063864

Revision History

Version	Date	Author	Description	Action
1		ERIFO	First draft of the Guide structure and guidelines for content development	C
2	14/12/2020	ERIFO	Content development	C
3	17/02/2021	ERIFO	Harmonization of contents	I
4	08/03/2021	ERIFO	Update the first draft of the guide based on partners' feedback	U
5				

(*) Action: C = Creation, I = Insert, U = Update, R = Replace, D = Delete

Referenced Documents

ID	Reference	Title
1	2019-1-ES01-KA202-063864	4EXPORT Proposal

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Contenido

Introducción	4
Cómo usar la guía	5
Tipología de aprendices	6
Módulo 1	7
¿De qué trata este capítulo?	7
Objetivos de aprendizaje.....	7
Autoevaluación.	8
Ejercicios/Actividades	9
Evaluación por parejas.	12
Referencias y recursos adicionales.....	14
Módulo 2	16
¿De qué trata este capítulo?	16
Objetivos de aprendizaje.....	16
Autoevaluación	17
Ejercicios/Actividades	18
Evaluación por parejas	21
Módulo 3	23
¿De qué trata este capítulo?	23
Objetivos de aprendizaje.....	23
Autoevaluación	24
Ejercicios/Actividades	25
Evaluación de los compañeros	28
Referencias y recursos adicionales.....	29
Módulo 4	30
¿De qué trata este capítulo?	30
Autoevaluación	32
Evaluación entre compañeros.....	37
Respuestas correctas para la autoevaluación	41

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Introducción

El proyecto 4 EXPORT tiene como objetivo impulsar la internacionalización de las PYMES mediante la promoción de la formación y el aprendizaje interdisciplinario en Europa. Se ha demostrado que el aprendizaje interdisciplinario es una vía clave para añadir a una empresa una perspectiva innovadora con respecto a la internacionalización, además de permitir que los aprendices adquieran capacidades y habilidades innovadoras, a través de su participación en programas de aprendizaje interdisciplinarios, implementados en un entorno internacional.

El proyecto desarrolla los siguientes resultados tangibles:

- Un estudio de investigación y análisis sobre los sistemas de aprendizaje en Europa, las necesidades específicas del aprendizaje interdisciplinario en los países y el papel del tutor en la empresa
- Un programa curricular para los tutores en la empresa, para mejorar la internacionalización
- Una plataforma web interactive
- Una guía de aprendizaje autodirigido para los tutores en la empresa sobre las actividades de internacionalización

El objetivo de la Guía de aprendizaje autodirigido es apoyar a los tutores en la empresa en el uso de los recursos de 4EXPORT. Incluye ejercicios y cuestionarios, así como herramientas de autoevaluación para que los tutores en la empresa puedan autoevaluar, seguir y mejorar su conjunto de habilidades mientras realizan el curso 4EXPORT para que los tutores en la empresa mejoren la internacionalización.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Esta Guía de Aprendizaje Autodirigido ha sido diseñada para ayudar a los tutores de las empresas a identificar y definir sus propias necesidades de desarrollo y sus áreas de interés.



Cómo usar la guía

La guía está dividida en 4 módulos y refleja la estructura del plan de estudios de 4Export para que los tutores de las empresas mejoren la internacionalización:

Módulo 1 – Estructuración de la formación

Módulo 2 – Competencias genéricas para los tutores

Módulo 3 – Competencias específicas

Módulo 4 – Competencias para la evaluación

Cada módulo incluye:

- Herramientas de autoevaluación en relación con el aprendizaje del módulo para comprobar en qué punto te encuentras antes y después de asistir a las lecciones del módulo;
- Actividades y ejercicios adicionales para poner en práctica lo aprendido en el módulo y ponerse a prueba;
- Evaluación entre pares, que incluye actividades de grupo en las que los participantes deberán proporcionarse mutuamente información sobre lo que han aprendido

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Tipología de aprendices

La Guía de Autoaprendizaje está pensada para ser utilizada por los tutores de empresa que trabajan con los aprendices y que se encargan de apoyarlos a lo largo del camino en colaboración con los centros educativos públicos y privados. La Guía también está pensada para aquellos que aspiran a trabajar como tutores en la empresa.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Módulo 1

¿De qué trata este capítulo?

Este módulo versa sobre la capacidad de identificar las carencias de competencias y las necesidades de formación de los aprendices. Los tutores de la empresa deben tener en cuenta la importancia de los conocimientos reales de los alumnos y las competencias que ya poseen. La formación WBL mejorará sus habilidades y añadirá muchas competencias nuevas, por lo que podría ser un beneficio para las empresas también. Los tutores tienen el objetivo de entender dónde y cómo mejorar estas habilidades; el primer módulo proporciona muchas soluciones al respecto.

Además, el módulo aborda la capacidad de diseñar la formación combinando partes teóricas y prácticas. El tutor desarrollará el programa de formación, consistente en acciones concretas y conocimientos específicos para una empresa concreta.

En esta sección, se afronta la adquisición de la metodología. Hay cuatro pasos importantes: preparar, demostrar, imitar y practicar.

Objetivos de aprendizaje.

Tras el paso por el módulo, se espera que los tutores de las empresas alcancen los siguientes objetivos de aprendizaje, siendo capaces de:

- Identificar el desfase entre los conocimientos reales de los aprendices y los conocimientos esperados.
- Comprender el motivo de las carencias de conocimientos del aprendiz
- Crear un programa de formación acorde con los requisitos del itinerario de aprendizaje del aprendiz.
- Diseñar un itinerario de formación que combine conocimientos teóricos y prácticos.
- Promover un entorno positivo y educativo
- Organizar la transferencia de conocimientos para que sea eficaz y adecuada.
- Adecuar los conocimientos impartidos a las habilidades del aprendiz.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Autoevaluación.

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 1

Antes de comenzar el Módulo 1, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

1. Para desarrollar un análisis de necesidades de formación, el último paso es identificar los temas de formación y las posibles soluciones:

VERDADERO

FALSO

2. El aprendizaje debe ser totalmente práctico, sin base teórica, ya que el objetivo es aprender a trabajar:

VERDADERO

FALSO

3. El objetivo principal del aprendizaje es aprender lo que es trabajar, más que aprender una habilidad específica:

VERDADERO

FALSO

4. La Metodología de 4 pasos sigue estos puntos:

- a) Preparar, imitar, practicar, demostrar.
- b) Preparar, demostrar, imitar, practicar.
- c) Demostrar, preparar, imitar, practicar.
- d) Preparar, demostrar, practicar, imitar.

5. En la Metodología de 4 pasos, el paso "Demostrar" se refiere a la acción en la que el alumno demuestra lo que ha aprendido:

VERDADERO

FALSO

6. Una parte importante de la creación del programa incluye garantizar que la actividad respalde el programa del centro académico, en lugar de enseñar algo totalmente nuevo:

VERDADERO

FALSO

7. Un entorno de aprendizaje positivo...

- a) Mejorará la trayectoria de aprendizaje del aprendiz
- b) No tiene relación con el deseo del estudiante de permanecer en la empresa después del aprendizaje
- c) No forma parte del programa de formación
- d) Ninguna de las anteriores

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 1

Antes de comenzar el Módulo 1, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

8. Si usted es el tutor en la empresa, no debe emparejar al aprendiz con otros trabajadores; sólo debe aprender de usted:

VERDADERO

FALSO

Ejercicios/Actividades

ACTIVIDAD 1: DISEÑAR FORMACIÓN ONLINE

En la actual crisis de COVID-19, es posible que el proceso de aprendizaje se lleve a cabo en línea. Si te encuentras en esta situación, debes prestar especial atención a la forma en que diseñas la formación, para asegurarte de que es eficaz en su formato online.

Siguiendo lo que ha aprendido en el Programa Curricular 4EXPORT, debería elaborar un ejemplo de diseño de formación que podría ser útil en su empresa si el aprendiz trabaja en línea. Puede seguir esta plantilla, que es similar a la utilizada en un ejercicio anterior del Programa Curricular:

Ejercicio: Ejemplo de programa de formación online.

CONTENIDO	
PROCESO	ACTITUD
METODOLOGÍA	
COORDINACIÓN	
DISTRIBUCIÓN DEL CONTENIDO	

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVIDAD 2: UNE CON EL PASO CORRECTO

Como vimos en el Programa Curricular, una metodología interesante a la hora de diseñar un programa de formación es la Metodología de los 4 pasos, que incluye estos pasos:

1. Preparar
2. Demostrar
3. Imitar
4. Practicar

¿Podría adivinar a qué paso pertenecen las siguientes acciones?

-  En este paso, es muy útil hacerles explicar lo que están haciendo
-  El formador repasaría todos los pasos de la actividad, tal y como lo haría cualquier profesional
-  Se debe informar al formador para que no repita partes de la formación que el aprendiz ya conoce
-  El formador debe estar al lado del aprendiz, supervisando
-  Ayudará a evitar dar a los aprendices tareas que les resulten imposibles de realizar
-  El formador no debe estar al lado del aprendiz
-  The trainer should correct the apprentice if necessary
-  Debe hacerse en dos fases

RESULTADOS:

Preparar: 3 y 5

Imitar: 1 y 4

Demostrar: 2 y 8

Practicar: 6 y 7

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVIDAD 3: LAS REGLAS DEL ENTORNO POSITIVO

En el siguiente ejercicio, debes crear un conjunto de reglas para mantener un ambiente positivo, que se debe cumplir en tu relación con el aprendiz. Deberá establecer entre 5 y 10 reglas. Al crearlas, ten en cuenta que estas reglas no sólo deben exigir algo al aprendiz, sino que también debes hacer algunas concesiones; por ejemplo, no basta con decir "ser puntual", sino que también debes pedirte a ti mismo "dar feedback a tiempo y con un lenguaje positivo". Algunos ejemplos de áreas en las que puedes pensar son: comunicación, respeto, valoración del feedback...

	<h2 style="margin: 0;">Las reglas del entorno positive.</h2>	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Evaluación por parejas.

Para finalizar el trabajo de este módulo les invitamos a realizar un ejercicio de grupo para practicar su capacidad de evaluación entre iguales. Básicamente, utilizaremos el ejercicio anterior denominado "Las reglas del entorno positivo". El grupo se dividirá en 2 partes: el grupo A y el grupo B. Todos ustedes deberán completar el conjunto de reglas individualmente. Una vez que hayáis completado vuestro conjunto de reglas, os intercambiaréis los conjuntos entre vosotros, de manera que cada participante del grupo A reciba el conjunto de reglas de un participante del grupo B. A continuación, tendréis que evaluar el trabajo que ha realizado vuestro compañero; para ello, podéis seguir la plantilla que se les proporciona en este ejercicio:

REGLAS DE LA EVALUACIÓN POR PAREJAS DEL ENTORNO POSITIVO	
¿Son las normas SMART? (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Orientadas al Tiempo)	
¿Son fáciles de entender?	
¿Tienen en cuenta al aprendiz y al tutor?	
¿Promueven la comunicación?	
¿Animan al alumno a aprender y probar cosas nuevas?	
¿Son aplicables en el día a día?	
Otros comentarios:	

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

El objetivo principal es buscar formas de mejorar el contenido creado; por ejemplo, tal vez puedan ser más específicos en una regla, o tal vez haya una regla que podría ser difícil de aplicar en la vida real... puedes basar tu opinión en tu propia experiencia. Después de revisarlo, explicarás a tu colega los comentarios que has hecho sobre cómo se podría mejorar el conjunto creado, y juntos podréis finalizar el conjunto de reglas y hacerlo perfecto.

Para asegurarte de que evalúas correctamente todo el conjunto de reglas, te recomendamos que primero evalúes el conjunto de reglas de un grupo, siguiendo todos los pasos, y luego empieces con el del participante del otro grupo. Así, el plan de trabajo principal será:

PEER ASSESSMENT WORKPLAN

	<p>Completar el conjunto de reglas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambos grupos.
	<p>Intercambiar el conjunto de reglas entre el grupo A y el grupo B</p>
	<p>Evaluar el conjunto de reglas de compañeros utilizando la plantilla</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambos participantes a la vez
	<p>Comparta su evaluación con su compañero</p> <ul style="list-style-type: none"> • B evalúa a A
	<p>Finalizar el conjunto de reglas del participante del grupo A</p>
	<p>Comparta su evaluación con su compañero</p> <ul style="list-style-type: none"> • A evalúa B
	<p>Finalizar el conjunto de reglas del participante del grupo B</p>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Referencias y recursos adicionales

Cámara de Comercio, Industria y Servicios Zaragoza. (2015). Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales. Zaragoza: Selenus.

CEDEFOP. (2015). Work-based learning in continuing vocational education and training: policies and practices in Europe. Research Paper n. 49. Luxembourg, Luxembourg, Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Chand, S. (n.d.). Training Methods: On Job Training and off the Job Training Methods. Retrieved from Your Article Library: <https://www.yourarticlelibrary.com/employees/training-methods-on-job-training-and-off-the-job-training-methods/5421>

Elleedu, P. (2013, September 01). Managing diversity at the workplace. Retrieved from Slideshare: <https://www.slideshare.net/pushpak888/managing-diversity-at-workplace>

European Alliance for Apprenticeships. (2019). Good for Youth Good for Business. Manuscript. Luxembourg, Luxembourg, Luxembourg.

Fernández-Paniagua, A. M. (2018, June 15). Tips para crear un buen ambiente en el trabajo. Retrieved from IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/tips-crear-buen-ambiente-trabajo-relaciones-laborales/>

Generalitat Valenciana. (N/D). 5. PROGRAMA DE FORMACIÓN DE MÓDULOS EN DUAL. Retrieved from FP Dual de la Comunidad Valenciana: http://mestrecasa.gva.es/c/document_library/get_file?folderId=500010123393&name=DLFE-474691.pdf

Gobierno de Canarias. (2018, July 17). Un ejemplo de éxito en transferencia del conocimiento, del aula académica al tejido productivo. Retrieved from Ciencia Canaria: <https://www.cienciacanaria.es/secciones/te-puede-interesar/962-un-ejemplo-de-exito-en-transferencia-del-conocimiento-del-aula-academica-al-tejido-productivo>

Gurchiek, K. (2018, March 19). 6 Steps for Building an Inclusive Workplace. Retrieved from SHRM: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0418/pages/6-steps-for-building-an-inclusive-workplace.aspx>

Junta de Castilla y León. (n.d.). PROYECTO DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL. Retrieved from Junta de Castilla y León: <file:///Users/nieves/Downloads/Ejemplo%20proyecto%20FP%20Dual.pdf>

Núñez, R. (2017, August 30). La gestión del conocimiento y cómo transferirlo. Retrieved from HRTRENDS: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/la-gestion-del-conocimiento>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Romero, M. (2016, December 20). La Comunicación en la Empresa: ¡Guía con ejemplos!
Retrieved from Felicidad en el trabajo: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/comunicacion-en-la-empresa-guia-ejemplos/>

Trutkowski, C. (2016). TRAINING NEEDS ANALYSIS and NATIONAL TRAINING STRATEGIES.
CENTRE OF EXPERTISE FOR LOCAL GOVERNMENT REFORM

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Módulo 2

¿De qué trata este capítulo?

El segundo módulo está muy relacionado con la última parte del primer módulo. Trata las competencias genéricas de los tutores, especialmente la escucha y la comunicación.

Aborda las barreras lingüísticas y culturales, especialmente en las empresas internacionales. Además, este módulo tiene como objetivo ayudar a estimular el pensamiento crítico en el entorno laboral y adquirir habilidades para la resolución de problemas. El pensamiento crítico mejorará su trabajo como tutor al facilitarle la visión de las relaciones entre los distintos hechos, lo que redundará en una mejor comprensión de las complejas cuestiones que puede conllevar la gestión de los aprendices. También le ayudará a emitir juicios y argumentaciones más fácilmente gracias a una mejor comprensión del tema. Esto le permitirá explicar más fácilmente y ser un mejor instructor. Los tutores deben saber superar todo tipo de barreras en el entorno laboral. La relación entre el tutor en la empresa y el aprendiz tiene lugar dentro de la empresa y puede ser un reto cultural para ambas partes. Para que esto funcione sin problemas, preste atención a la procedencia de sus aprendices y aprenda al menos los conocimientos básicos de su cultura, costumbres y normas sociales. Presta especial atención a la comunicación no verbal (gestos, expresiones faciales, tono, distancia).

Objetivos de aprendizaje

Tras la realización del módulo, se espera que los tutores de las empresas alcancen los siguientes objetivos de aprendizaje, siendo capaces de:

- Aumentar sus habilidades comunicativas;
- Comprender el proceso de comunicación y sus elementos y así mejorar la transmisión de los mensajes;
- Comprender y prestar atención a las barreras de comunicación durante la conversación;
- Comprender el papel del pensamiento crítico;
- Identificar las buenas prácticas para apoyar el pensamiento crítico;
- Comprender la importancia de la resolución de problemas;
- Aprender / comprender mejor el principio de Pareto y su aplicabilidad en la práctica;
- Aprender / comprender mejor la técnica 5xWhy y su aplicabilidad en la práctica;
- Aprender / comprender mejor el diagrama de Ishikawa y su aplicación en la práctica;
- aprender / comprender mejor las diferentes variaciones del diagrama de Ishikawa (8M, 4S, 5M+3M).

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 2

Antes de comenzar el Módulo 2, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

1. La comunicación entre el tutor de la empresa y el aprendiz es:
 - a) Simétrica
 - b) Asimétrica
2. ¿Qué tipo de obstáculos puede encontrar durante el proceso de comunicación?
 - a) Barrera lingüística
 - b) Barrera cultural
 - c) Ruido externo
 - d) Todos los anteriores
3. El proceso de pensamiento crítico es:
 - a) Recoger información -> Comprobar objetividad -> Evaluar los datos -> Definir el problema -> Tomar una decisión -> Presentar los resultados
 - b) Definir el problema -> Recoger información -> Evaluar los datos -> Comprobar la objetividad -> Tomar una decisión -> Presentar los resultados
 - c) Recoger información -> Evaluar los datos -> Comprobar la objetividad -> Definir el problema -> Tomar una decisión -> Presentar los resultados
 - d) Definir el problema -> Comprobar la objetividad -> Recoger información -> Evaluar los datos -> Tomar una decisión -> Presentar los resultados
4. En el proceso de pensamiento crítico, la fase de evaluación de los datos te permitirá comprobar si los datos recogidos son coherentes con el estado actual de la ciencia

VERDADERO	FALSO
-----------	-------
5. El autor del principio de Pareto es Vilfredo Pareto

VERDADERO	FALSO
-----------	-------
6. El diagrama de Ishikawa es una herramienta para encontrar el origen del problema

VERDADERO	FALSO
-----------	-------
7. La resolución de problemas es:
 - e) La respuesta al problema
 - f) Encontrar el problema en el proceso y mejorarlo antes de que se produzca
 - g) Todas las anteriores
 - h) Ninguna de las anteriores

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 2

Antes de comenzar el Módulo 2, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

8. . 8M, 4S, 5M+3M son los tipos de diagrama de Ishikawa

VERDADERO

FALSO

Ejercicios/Actividades

ACTIVIDAD 1. COMUNICACIÓN EM EL MUNDO DIGITAL

La COVID-19 ha cambiado la forma de trabajar en muchos ámbitos. Cada vez hay más personas que trabajan desde casa. Esto es especialmente difícil para el apoyo adecuado en la relación tutor-aprendiz en la empresa. Piensa en lo que necesitas tener y en lo que debes eliminar para poder llevar a cabo el proceso de comunicación de forma eficiente. En este ejercicio, presta especial atención a los 3 elementos de un proceso de comunicación exitoso: canal, ruido, *feedback*.

Canal

ejemplo: ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizaría?

ejemplo: ¿Qué recursos tiene para proporcionar al aprendiz para que pueda beneficiarse plenamente de esta comunicación?

Ruido

ejemplo: ¿Cuáles son los nuevos obstáculos en la comunicación en línea?

ejemplo: ¿Cómo se puede mantener la comunicación no verbal?

Feedback

ejemplo: ¿Cómo obtener feedback en la comunicación online?

ejemplo: ¿La comunicación en línea puede hacer que el aprendiz esté más o menos abierto a la comunicación?

Si ya tiene un método de trabajo en línea en su organización, puede considerar qué elementos de la comunicación pueden actualizarse y mejorarse.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVIDAD 2. ORGANIZACIÓN MULTICULTURAL

Escriba todas las culturas/minorías/religiones que existen en su organización e intente responder a algunas preguntas sobre los principios de la comunicación. Conocer el origen de tu aprendiz será el primer paso para una comunicación eficaz.

Nombre de la cultura

- Ejemplos de información sobre la que hay que reflexionar:
- *distancia cultural*
- *normal sociales*
- *costumbres*
- *expresiones faciales*
- *gestos*

Nombre de la cultura

- Ejemplos de información sobre la que hay que reflexionar:
- *distancia cultural*
- *normal sociales*
- *costumbres*
- *expresiones faciales*
- *gestos*

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVITY 3. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON TÉCNICAS ADECUADAS

Intente utilizar una combinación de 2 métodos en su trabajo para resolver problemas.

- 5xWHY
- Diagrama de Ishikawa

Utiliza el método 5xWHY para definir eficazmente el problema y asegurarte de que te centras en la cuestión correcta. A continuación, utiliza el diagrama para encontrar sus causas y resolver el problema. Después de un tiempo, intenta describir los pros y los contras de utilizar este método. ¿Cuándo ha funcionado y cuándo ha sido una pérdida de tiempo? ¿Quizás haya problemas que sólo requieran el método 5xWHY para formular el problema correctamente? Anota tus observaciones en el siguiente diagrama.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Evaluación por parejas

Pide a los demás miembros del personal/aprendices del grupo que evalúen el trabajo del resto del aprendiz. Deja que utilicen una escala del 1 al 5, donde 1 significa muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo, 5 muy de acuerdo.

Criterios de evaluación	Aprendiz_1	Apprentice_2	Aprendiz_3	Aprendiz_4
El aprendiz comunicó claramente sus necesidades y problemas				
Otros comentarios				
El aprendiz utilizó técnicas de resolución de problemas				
Otros comentarios				
El aprendiz utilizó todos los elementos del proceso de pensamiento crítico				
Otros comentarios				
El aprendiz respetó los valores culturales de los demás				
Otros comentarios				
Apprentice ha confirmado su punto con buenos argumentos				
Otros comentarios				

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Referencias y recursos adicionales

Mydlarz A. (2017). *Diagram Ishikawy – 3 rodzaje na rozwiązanie każdego problemu*. Retrieved from Inżynier Jakości: <https://inzynierjakosci.pl/2017/12/diagram-ishikawy/>

Frączek A. (2012). *Komunikacja interpersonalna*. Retrieved from Muzeum Historii Polski. Retrieved from:

http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9-s118-131/Studia_Gdanske_Wizje_i_rzeczywistosc-r2012-t9-s118-131.pdf

Rozkwitalska M. (2009). *Problemy komunikacji międzykulturowej w warunkach konkurencji na rynku globalnym*. Retrieved from: Muzeum Historii Polski: http://bazhum.muzhp.pl/media//files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n44_cz_2/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n44_cz_2-s161-178/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2009-t-n44_cz_2-s161-178.pdf

Tomaszewski M. (2020). *Myślenie krytyczne - co to i jak się go nauczyć? [Przykłady i ćwiczenia]*. Retrieved from InterviewMe: <https://interviewme.pl/blog/myślenie-krytyczne>

Mind Tools Content Team. (n.d.) *5 Whys Getting to the Root of a Problem Quickly*. Retrieved from: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm

Miro blog. (n.d.). *How to Build a Fishbone Diagram and Get the Most Out of It*. Retrieved from: <https://miro.com/blog/how-to-get-most-of-fishbone-diagram/>

Reynolds K. (2019). *13 benefits and challenges of cultural diversity in the workplace*, Retrieved from: <https://www.hult.edu/blog/benefits-challenges-cultural-diversity-workplace/>

Stobierski T. (2019, Nov 12). *How to improve cross-cultural communication in the workplace*. Retrieved from: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/cross-cultural-communication/>

Doyle L. (2019, Jan 25). *What is Digital Communication & Why Are Skilled Professionals in Such High Demand?* Retrieved from: <https://tinyurl.com/t1dhtflc>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Módulo 3

¿De qué trata este capítulo?

El tercer módulo se refiere a la escucha activa, a la vez que introduce formas de cómo los formadores en la empresa pueden motivar a los aprendices, apoyarlos y animarlos y ayudarlos a participar activamente en el proceso de aprendizaje. La escucha activa es una habilidad muy relevante para los tutores en la empresa. De hecho, la escucha activa permite motivar a los aprendices y ayudarles a desarrollar un comportamiento adecuado para el trabajo.

Apoyando a los aprendices, los tutores internos pueden garantizar su desarrollo profesional, pero también su crecimiento personal. Los tutores en la empresa pueden idear muchas maneras de animar a los aprendices a dar lo mejor de sí mismos en un entorno laboral, y a utilizar sus conocimientos y habilidades, pero también a desarrollar otros nuevos, que afectarán a sus carreras y a sus vidas personales.

Objetivos de aprendizaje

El objetivo del módulo es que los alumnos sean capaces de

- Mejorar sus habilidades y competencias
- Identificar sus lagunas de conocimientos y habilidades
- Adquirir nuevos métodos que puedan ser utilizados en los programas de aprendizaje.
- Aprender a motivar a los aprendices
- Entender cómo apoyar a los aprendices en sus tareas diarias
- Crear tareas eficientes para los aprendices
- Utilizar un software de reconocimiento de empleados
- Evaluarse a sí mismos y a sus compañeros de manera eficiente

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Autoevaluación

Antes de comenzar el Módulo 3, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

1. Un entorno de trabajo positivo puede fomentar:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Puntualidad b) Trabajo en equipo c) Competividad d) Comentarios negativos 	
2. Los aprendices motivados son:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Dispuesto a colaborar con los demás b) Siempre feliz c) No está abierto a los cambios 	
3. Puedes apoyar a los aprendices con:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Definir por ti mismo sus objetivos profesionales b) Reconociendo sus logros c) Ayudándoles a mejorar sólo sus habilidades profesionales. 	
4. Resumir a los demás es un proceso esencial en la escucha activa	
VERDADERO	FALSO
5. Sólo debe proporcionar la retroalimentación negativa	
VERDADERO	FALSO
6. El uso de la tecnología no es algo importante en el proceso de aprendizaje	
VERDADERO	FALSO
7. Usted puede proporcionar su feedback por:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Discusión en persona b) Un correo formal c) Herramientas de conferencia web d) Todos los anteriores e) Ninguno de los anteriores 	
8. Los aprendices pueden aprender unos de otros	
VERDADERO	FALSO

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Ejercicios/Actividades

ACTIVIDAD 1: UTILIZAR UN SOFTWARE DE RECONOCIMIENTO DE EMPLEADOS

Un espacio virtual en el que se pueda comunicar con los aprendices, especialmente en la era COVID-19, es extremadamente útil. Algunas plataformas de recompensa y reconocimiento que pueden utilizarse son: Kazoo, Bucketlist, Bonusly, Kudos, Motivosity, Nectar y Fond.

Algunos ejemplos de cómo se puede hacer:

- **Establezca su reto de reconocimiento:** Puede establecer un reto único que ponga de relieve un elemento cultural concreto que desee mejorar en el lugar de trabajo. Por ejemplo, tal vez quieras trabajar para mejorar el trabajo en equipo. Si ese es tu objetivo, podrías crear una ocasión de reconocimiento personalizada con el título "Soy un jugador de equipo". Cada vez que un empleado vea a un compañero mejorar esta habilidad específica, podrá celebrar fácilmente con él la plataforma de reconocimiento.
- **Establezca plazos:** Para que su reto sea eficaz, debe establecer plazos y perfilar objetivos. Puedes elaborar un calendario que indique lo que deben conseguir los aprendices y cuándo. Una vez que lo hayas aclarado, reta a los empleados a entregar un determinado número de reconocimientos, o a superar su presupuesto de donaciones antes de que se acabe el tiempo. Ten en cuenta que los objetivos que establezcas deben centrarse en dar, no en recibir, el reconocimiento, ya que esto es más eficaz para inculcar una cultura de la gratitud en tu organización.
- **Seleccione sus premios:** El programa será más eficaz si también hay premios que el equipo pueda ganar si logra el objetivo que se ha fijado. Algunos ejemplos son las excursiones fuera de la oficina o los almuerzos en la oficina.

ACTIVIDAD 2: ESTABLECER OBJETIVOS MEDIANTE UN FORMATO INTELIGENTE

Debes asignar tareas a tus aprendices, basándote en un formato inteligente. Haz una lista de las tareas que quieres asignar a los aprendices y utiliza la siguiente técnica.

Específico → (¿Qué quiero conseguir?, ¿Por qué es importante este objetivo?, ¿Quién está involucrado?, ¿Dónde se encuentra?, ¿Qué recursos o límites están involucrados?)

Medible → (¿Cuánto?, ¿Cuántos?, ¿Cómo sabré cuando se cumpla?)

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Alcanzable → (¿Cómo puedo lograr este objetivo?, ¿Qué tan realista es el objetivo, basado en otras limitaciones, como los factores financieros?)

Relevante → (¿Parece que merece la pena?, ¿Es el momento adecuado?, ¿Coincide con nuestros otros esfuerzos/necesidades?, ¿Soy la persona adecuada para alcanzar este objetivo?, ¿Es aplicable en el entorno socioeconómico actual?)

Con plazos → (¿Cuándo?, ¿Qué puedo hacer dentro de seis meses?, ¿Qué puedo hacer dentro de seis semanas?, ¿Qué puedo hacer hoy?))

Un ejemplo que puede utilizarse en un entorno de trabajo:

Específico → Asignar a un aprendiz una tarea relevante para sus conocimientos y habilidades

Medible → Medir la tarea por sus resultados

Alcanzable → No debe ser ni demasiado difícil ni demasiado fácil para el aprendiz

Relevante → La tarea debe crearse en función de las necesidades de internacionalización de la empresa

Con plazos → Establecer un plazo realista, o hitos.

ACTIVIDAD 3: FORMAS DE MEJORAR LA CAPACIDAD DE ESCUCHA ACTIVA

Hay varias técnicas que pueden ayudarte a mejorar tu capacidad de escucha activa. Lee los siguientes consejos y, durante el próximo mes, utiliza un cuaderno para anotar las acciones que realizas cada vez que tienes una conversación con alguien. Utiliza los consejos y controla tus progresos.

- Controla tu mente y no dejes que se distraiga con otros pensamientos
- Deja que tu interlocutor termine su discurso antes de responder. Evita las interrupciones en la medida de lo posible.
- Practica el silencio y observa cómo afecta a tu interlocutor.
- Da la oportunidad a las otras personas de expresar sus pensamientos y sentimientos.
- Mantén la discusión tal y como empezó y no cambies de tema.
- No dejes que los pensamientos sesgados y los prejuicios perjudiquen tu juicio.
- Tómate tiempo para procesar la información antes de responder
- Controla tu mente y no dejes que se distraiga con otros pensamientos

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

- Deja que tu interlocutor termine su discurso antes de responder. Evita las interrupciones en la medida de lo posible.
- Practica el silencio y observa cómo afecta a tu interlocutor.
- Da la oportunidad a las otras personas de expresar sus pensamientos y sentimientos.
- Mantén la discusión tal y como empezó y no cambies de tema.
- No dejes que los pensamientos sesgados y los prejuicios perjudiquen tu juicio.
- Tómate tiempo para procesar la información antes de responder

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Evaluación de los compañeros

Puede utilizar esta plantilla para anotar los métodos que utiliza para motivar a un aprendiz. Un colega tuyo puede hacer comentarios/sugerencias concretas o incluso aportarte nuevas ideas..

Métodos	Comentarios/Sugerencias

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Referencias y recursos adicionales

Kourmoussi, N., Amanaki, E., Tzavara, C., & Koutras, V. (2017). Active Listening Attitude Scale (ALAS): Reliability and Validity in a Nationwide Sample of Greek Educators. *The Social Sciences*, 6, 28.

Murphy J., “23 Freakishly Effective Ways To Motivate Employees In 2021”. (2020, November 25). Retrieved from <https://snacknation.com/blog/how-to-motivate-employees/>

Bell A., “The 21 Best Employee Recognition Software Platforms For 2021”. (2020, December 09). Retrieved from <https://snacknation.com/blog/employee-recognition-software/>

Team, T. M., Wrote, M., & Wrote, R. (n.d.). The Mind Tools Content Team By the Mind Tools Content Team, SMART Goals: – How to Make Your Goals Achievable. Retrieved from <https://www.mindtools.com/pages/article/smart-goals.htm>

Bansal, V. (2020, October 15). Active Listening: Key to Effective Communication. Retrieved from <https://www.techtello.com/active-listening/>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Módulo 4

¿De qué trata este capítulo?

El cuarto módulo se centra en dos competencias clave del tutor en la empresa: la evaluación del aprendizaje y la autoevaluación. La primera parte del módulo está dedicada al análisis de diversas estrategias y herramientas para garantizar una retroalimentación constructiva y una evaluación adecuada del aprendizaje de los aprendices con el fin de garantizar que puedan alcanzar los resultados de aprendizaje establecidos y completar el aprendizaje con éxito. El módulo analiza el tema de la retroalimentación constructiva y proporciona consejos para que los tutores de la empresa entiendan qué es la retroalimentación constructiva y cómo pueden proporcionarla; el módulo continúa explicando cómo llevar a cabo la evaluación de los aprendices. La segunda parte del módulo está dedicada a la autoevaluación del tutor en la empresa y proporciona consejos y recursos para llevar a cabo una autoevaluación eficaz para que el tutor identifique y cubra cualquier carencia de competencias y conocimientos y mejore su rendimiento.

En esta sección de la guía te proporcionaremos algunas actividades y ejercicios para que sigas practicando lo que has aprendido en el módulo 4 y compruebes tus progresos y tus áreas de mejora.

Objetivos de aprendizaje

El módulo 4 del plan de estudios 4EXPORT se centra en las competencias de evaluación y autoevaluación. El objetivo del módulo es permitir a los alumnos ser capaces de:

- Proporcionar retroalimentación y orientación a los alumnos
- Comprender y evaluar el progreso de los alumnos
- Identificar sus propias carencias de conocimientos y competencias y sus necesidades de aprendizaje
- Identificar las opciones de formación pertinentes para mejorar sus propias habilidades y competencias
- Utilizar indicadores de rendimiento y evaluaciones para definir las necesidades de aprendizaje
- Identificar las opciones de formación pertinentes para mejorar sus propias habilidades y competencias
- Reconocer cuáles son las opciones más eficaces, relevantes para sus propias habilidades y aplicarlas para mejorarlas
- Buscar y aprender nuevas metodologías y herramientas de aprendizaje

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

-
- Analizar diferentes metodologías y herramientas de aprendizaje que les ayuden a mejorar sus conocimientos y competencias.

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Autoevaluación

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 4

Antes de comenzar el Módulo 4, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

1. La evaluación es la verificación de los objetivos definidos en el proyecto de formación	
VERDADERO	FALSO
2. Para que un tutor pueda evaluar su propio rendimiento, es aconsejable tener en cuenta:	
<ul style="list-style-type: none"> a) índice de satisfacción de los estudiantes y mejora del rendimiento de los aprendices en las pruebas de evaluación b) nuevas ofertas de trabajo recibidas por otras empresas c) número de aprendices bajo su supervisión 	
3. Cuando proporcione feedback, deberá:	
<ul style="list-style-type: none"> a) Intentar destacar los rasgos de personalidad que dificultan el proceso de aprendizaje y la integración en el entorno laboral b) Centrarse en unas pocas cosas y ser lo más concreto y preciso posible c) Hacer un análisis detallado de lo que salió mal y de lo que se llevó a cabo adecuadamente 	
4. Los tutores de la empresa no llevan a cabo la evaluación de los alumnos, de la que suele encargarse la institución de envío	
VERDADERO	FALSO
5. A la hora de realizar una evaluación, es importante seguir una serie de reglas:	
<ul style="list-style-type: none"> a) la pertinencia de los objetivos de formación, la transparencia de los procedimientos, criterios e indicadores de evaluación y su conformidad con los resultados de aprendizaje previstos b) la pertinencia del perfil y las ambiciones de los alumnos, la transparencia y la equidad de los procedimientos, criterios e indicadores de evaluación y su conformidad con los resultados de aprendizaje previstos c) la pertinencia de los objetivos de formación y del perfil y las ambiciones del alumno, transparencia y equidad de los procedimientos, criterios e indicadores de evaluación y su conformidad con los resultados de aprendizaje previstos 	
6. Según la investigación, los formadores de la empresa tienden a participar más en actividades de aprendizaje informal	
VERDADERO	FALSO
7. Los criterios y métodos de evaluación ya están definidos en el proyecto de formación	

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

AUTOEVALUACIÓN: MÓDULO 4

Antes de comenzar el Módulo 4, realice el test de autoevaluación y compruebe sus conocimientos sobre el tema. Las respuestas correctas están en la pág. 37

8. La retroalimentación a los alumnos debe proporcionarse sólo a través de canales formales (un mensaje de correo electrónico, una reunión programada con el gerente de la empresa, una reunión formal de la empresa)

VERDADERO

FALSO

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Ejercicios/Actividades

ACTIVIDAD 1: PROPORCIONAR FEEDBACK

Completa la tabla con lo que hay que hacer y lo que no hay que hacer a la hora de dar feedback

 <h2 style="margin: 0;">Proporcionar feedback</h2>	
<h3 style="margin: 0;">Lo que hay que hacer</h3>	<h3 style="margin: 0;">Lo que no hay que hacer</h3>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVIDAD 2: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Imagine que trabaja en una empresa de fabricación como experto en marketing. Recientemente se ha incorporado a su equipo un aprendiz, rellene la tabla con las tareas asignadas para cada unidad de resultado de aprendizaje e imagine las tareas realizadas y las observaciones que puede hacer en función del rendimiento de los aprendices.

1º mes			Observaciones del tutor
Unidad de resultado de aprendizaje	Tareas asignadas	Tareas realizadas	<p><i>Escriba aquí sus observaciones sobre lo que el aprendiz ha aprendido y es capaz de realizar al final del mes, gracias al aprendizaje. Especifique tanto las competencias profesionales como las transversales</i></p>
		<p><i>Describe las tareas más significativas realizadas en relación con las competencias cubiertas por el proyecto de formación) y el resultado cualitativo de la actuación</i></p>	

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

ACTIVIDAD. 3: OPORTUNIDADES DE FORMACIÓN

Eres un tutor que trabaja para una empresa de venta de muebles; has estado recogiendo cuestionarios de satisfacción entre los aprendices y te has dado cuenta de que éstos señalan que la metodología de formación no se ajusta a sus necesidades. ¿Qué haría usted? Enumere las oportunidades de formación disponibles en su país que le permitan mejorar sus competencias en materia de metodologías de formación.



Oportunidades de formación para los tutores de la empresa en su país

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Evaluación entre compañeros

Como tutor de un agente de marketing en prácticas, se le pide que planifique una evaluación. Trabaje en grupos y utilice las siguientes plantillas para describir y planificar el proceso de evaluación. A continuación, intercambien con el otro grupo sus hojas de evaluación y proporcionéense mutuamente comentarios.

Pasos de la evaluación



Plan de evaluación

Utilice esta plantilla para describir cómo llevará a cabo la evaluación, especificando los pasos que dará y las herramientas que utilizará para definir las actividades de evaluación

Paso 1

Paso 2

Paso 3

[...]

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Hoja de evaluación

 <h2 style="text-align: center;">Hoja de evaluación</h2>	
Unidad de resultado de aprendizaje	Utilizar software de aplicación y servicios basados en la web para la gestión de la comercialización
Métodos de evaluación	<input type="checkbox"/> Entrevista técnica combinada con observación en el puesto de trabajo <input type="checkbox"/> Prueba de rendimiento/simulación individual <input type="checkbox"/> Prueba de rendimiento/simulación de grupo <input type="checkbox"/> Trabajo por proyectos <input type="checkbox"/> Revisión por pares <input type="checkbox"/> otros (especificar)
Período de evaluación	
Duración de la evaluación	
Tipo de evaluación	
Resultado de la evaluación	
Contexto	

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Materiales	
-------------------	--

	
Hoja de evaluación entre compañeros	
Puntos fuertes del plan de evaluación	Puntos débiles del plan de evaluación

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Referencias y recursos adicionales

Cedefop (2015). Who trains in small and medium-sized enterprises: characteristics, needs and ways of support. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 50. <http://dx.doi.org/10.2801/304533>

Jugend am Werk Steiermark, AT (2019). *Vademecum for mentors in companies*, available at https://www.incluvet.eu/pdf/IO3_Vademecum_Mentors-in-companies_EN_finalProof_Read%20REV1.pdf

Repertory of training and professional profiles of the Lazio region available at http://www.regione.lazio.it/rl_formazione/?vw=professioni

Curriculum programme for in-company tutors developed by the WBL Guarantee (Public-Private Alliance to GUARANTEE the quality of Work-Based Learning – 2017-1-IT01-KA202 -006161) available at <https://wbl.erasmus.site/mooc/>

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021

Respuestas correctas para la autoevaluación

MÓDULO 1

1 verdadero; 2 falso; 3 falso; 4b; 5 falso; 6 verdadero; 7a; 8 falso

MÓDULO 2

1b; 2d; 3b; 4 verdadero; 5 falso; 6 verdadero; 7c; 8 verdadero

MÓDULO 3

1b; 2a, 3b, 4 verdadero; 5 falso; 5 falso; 7d; 8 verdadero

MÓDULO 4

1a; 2a; 3b; 4b; 5a; 6a; 7a; 8b

ERIFO	Deliverable: IO4 – T1
4EXPORT	Version: 4
IO4	Issue Date: 08/03/2021